**Введение**

Однако предприимчивость одного или группы предпринимателей окажется всегда малоэффективна для данного производства или сферы предпринимательской деятельности. Утверждение принципов рыночных отношений окажется вообще бесперспективным делом, если не появится целое поколение предприимчивых руководителей. Определяющим признаком не утонуть в холодной воде рыночных отношений является способность к принятию оригинальных решений и умелое регулирование ресурсов.

Объектом исследования в данной курсовой работе является предприятие ОАО **«**ИКАР» ордена Почёта Курганский завод трубопроводной арматуры», специализирующееся на выпуске трубопроводной арматуры для нефтяной, газовой промышленности, энергетики, коммунального хозяйства, биологической и химической промышленности.

Целью данной работы является рассмотрение самого понятия «менеджера», требования, предъявляемые к это специальности, а также рассмотрение его предприимчивости и проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Исходя из указанной темы курсовой работы, ее основными задачами являются:

* составление организационно-экономической характеристики ОАО «ИКАР»;
* проведение анализа деятельности данного предприятия;
* изучение деятельности менеджера;
* рассмотрение направлений и стадий менеджмента;
* описание предприимчивого менеджера, его качества;
* определение права на риск предприимчивого менеджера;
* делегирование полномочий в воспитании предприимчивого менеджера.

В процессе исследования использовались различные источники информации: нормативно-правовые акты, монографии, публикации в специализированной печати и прессе, первичные учетные документы, баланс и отчет о прибылях и убытках предприятия, внутренняя информация: (организационно-правовая форма, географическое положение, характер развития компании, отраслевая принадлежность, специализация, масштабы деятельности, положение на рынке).

Работа состоит из введения, трех разделов и выводов и предложений. Введение раскрывает актуальность изучаемого вопроса, цель, методы исследования, структуру данной курсовой работы.

В первом разделе курсовой работы поводится анализ деятельности предприятия, а также составление его характеристики. Во втором разделе рассматривается сама деятельность менеджера, формирование его предприимчивости, а также воспитание предприимчивости в человеке.

В третьем разделе предлагаются мероприятия по улучшению качественной работы менеджера, то есть руководителя на предприятии.

Информационное обеспечение данного исследования включает в себя документы финансовой отчетности предприятия за период 2004-2006 гг., статистическую информацию, данные бухгалтерского учета, учебную и справочную литературу.

**1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «ИКАР» ордена Почёта Курганский завод трубопроводной арматуры**

* 1. **Экономические условия предприятия, его размеры и организационная структура**

Открытое акционерное общество «ИКАР» Курганский завод трубопроводной арматуры» ордена «Знак Почета», сокращенное название ОАО «ИКАР», был введен в эксплуатацию 28 декабря 1954 года в городе Кургане, с 1992 года преобразован в акционерное общество открытого типа на основании Закона РСФСР от 3.07.91 г. № 1531-1 «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР» путем преобразования государственного предприятия «Курганский арматурный завод» и является его правопреемником. Устав акционерного общества разработан в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах». Акционерами Общества могут быть признающие положения Устава юридические лица и граждане Российской Федерации.

ОАО «ИКАР» является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный, валютный счета в банках Российской Федерации и осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

ОАО «ИКАР» расположен в промышленной зоне города Кургана на расстоянии 5 км. от центра города и в непосредственной близости от транспортной магистрали, имеет железнодорожный подъездной путь. Заказы доставляются покупателю автомобильным и железнодорожным транспортом. Площадь территории завода составляет 300000 кв. м.; общая площадь застройки - 81060 кв. м., в том числе производственные площади - 69975 кв. м.

Уставной капитал общества составляет 105 426 000 (сто пять миллионов четыреста двадцать шесть тысяч) рублей, он разделен на 845700 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая и 208560 штук привилегированных акций типа А номинальной стоимостью 100 рублей каждая акция. Уставной капитал ОАО «Икар» может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций, решение принимается общим собранием акционеров. Количество акционеров, зарегистрированных в реестре 669. Государство акциями ОАО «ИКАР» не обладает.

Учредителем Общества является Курганский областной комитет по управлению государственным имуществом.

Держателями крупных пакетов акций являются: Гардт В.А. - 13,6 %; Шведов В.Д. - 14,3 %; ЗАО «Сибмаш-Фонд» - 5,6 %. Государство акциями ОАО «ИКАР» не обладает.

Основными конкурентами ОАО «ИКАР» являются следующие заводы:

* Благовещенский арматурный завод, г. Благовещенск;
* Чеховский арматурный завод, г.Чехов;
* "Сибнефтегазмаш", г. Тюмень.

Организационная структура организации относится к линейно-функциональному типу. Высшим органом управления обществом является общее собрание акционеров, которое избирает совет директоров и его председателя.

В подчинении генерального директора находятся: заместители генерального директора по производству, финансам; инспекция системы качества, начальник управления по качеству; главный инженер, начальник социального управления, главный бухгалтер; помощник генерального директора по стратегии продаж.

Организационная структура управления строится по принципу подчинения нижестоящего органа высшему. Например, руководители цеховой лаборатории или цеховой бухгалтерии подчиняются соответственно руководству центральной заводской лаборатории и главному бухгалтеру предприятия. Функциональная и предметная специализация кооперация труда в той же мере присуща системе управления, как и производству.

Возглавляет администрацию предприятия директор. Он действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет наем и увольнение работников, распоряжается имуществом предприятия заключает договоры со сторонними организациями, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Вместе с тем ни директор, ни его заместители не самолично исполняют возложенные на них обязанности, а с помощью специалистов, имеющихся в группах специализированных отделов, цехов, лабораторий, бюро.

Заместителю директора по коммерческим и финансовым вопросам подчинены плановый, финансовый отделы, отдел маркетинга и сбыта, материально-технического обеспечения, нормирования труда и заработной платы, а также бухгалтерия, отдел внешней кооперации. Плановый отдел разрабатывает комплексные долгосрочные и текущие планы деятельности предприятия, включая производство, кадры, финансы, техническое развитие, капитальное строительство; определяет экономическую эффективность производства; организует анализ хозяйственной деятельности предприятия и его звеньев. Финансовый отдел управляет финансовыми операциями предприятия, разрабатывает планы его доходов и расходов, контролирует поступление на расчетный счет денежных средств и порядок их расходования, обеспечивает получение кредитов и выплату налогов в бюджет. Отдел маркетинга и сбыта исследует рынки сбыта, заключает договоры на поставку продукции и осуществляет её доставку потребителям.

Отдел материально-технического обеспечения находит и определяет поставщиков ресурсов, необходимых предприятию: сырья и материалов, комплектующих изделий, инструментов, оборудования; заключает договоры с поставщиками; организует доставку ресурсов на склад предприятия; обеспечивает их хранение и выдачу цехам по их требованиям.

Отдел нормирования труда и заработной платы разрабатывает порядок нормирования труда персонала и осуществляет его, устанавливает по согласованию с директором систему и уровень оплаты труда.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов на предприятии, рабочей силы; готовит отчеты о деятельности предприятия и поставляет их руководителям предприятий.

Заместителю директора по инженерно-техническим вопросам подчинены проектно-конструкторский, технологический отделы, отдел технического контроля, главного механика, главного энергетика. Проектно-конструкторский отдел разрабатывает новые конструкции и рецептуры новых материалов, выпуск которых осваивает предприятие. Технологический отдел разрабатывает технологию производства новых изделий и вносит усовершенствования в действующее производство; принимает меры к снижению себестоимости выпускаемой продукции. Отдел технического контроля осуществляет сплошной контроль качества выпускаемой продукции; контролирует пооперационное качество обработки на рабочих местах; организует входной контроль качества поступающих на предприятие материалов и других изделий; совместно с проектно-конструкторским и технологическим отделами проводит сертификацию выпускаемой продукции. Отдел главного механика и главного энергетика организуют обслуживание, ремонт и модернизацию технологического и теплового оборудования; обеспечивают поставки и распределение электрической и тепловой энергий на предприятии; контролируют их расход.

Отдел кадров обычно подчиняется одному из заместителей директора или самому директору. На него возлагается наем и увольнение работников; регистрация явки персонала на работу; контроль за соблюдением рабочего дня и трудовой дисциплины; обучение кадров; инструктаж по технике безопасности сотрудников.

Рассмотренная организационная структура управления ОАО «ИКАР» адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляющих объектов.

**1.2 Специализация производства**

ОАО “Икар” ордена Почета Курганский завод трубопроводной арматуры специализируется на выпуске арматуры, применяемой на технологических линиях добычи, транспортировки и переработки нефти, газа, на энергетических объектах, в холодильных установках, на трубопроводах для воды, пара, в коммунальном хозяйстве и предприятиях угольной промышленности.

Трубопроводная арматура эксплуатируется на предприятиях нефтегазового комплекса: “Лукойл”, “Юкос”, ТНК, “Сургутнефтегаз”, “Сибнефть” и Газпрома, ОАО “Роснефть”, “Транснефть”.

Для удовлетворения потребности в 2005 году значительно увеличен выпуск стальных задвижек в умеренном и холодном исполнении. Также в связи с имеющимся ростом потребления запорной арматуры в сфере энергетики был увеличен выпуск и объем продаж чугунной и паросиловой группы.

В 2005 году увеличена реализация трубопроводной арматуры в Нефтедобычу на 40 %, Транснефть на 60 %, Газпром – 22 %, предприятиям машиностроения увеличение реализации составило 40 %.

Для расширения номенклатуры выпускаемой продукции и удовлетворения потребностей покупателей освоено производство задвижек из нержавеющей и сероводородной сталей.

Для оперативного реагирования на потребности рынка в 2005 году произошло увеличение наиболее ликвидной продукции на складе полуфабрикатов.

Целями деятельности ОАО «Икар» являются:

* + получение прибыли;
  + удовлетворение общественной потребности в производимой продукции, работах, услугах;
  + развитие и повышение эффективности производства на основе акционерной формы собственности;
  + всестороннее социальное развитие предприятия.

Стратегия ОАО "ИКАР" заключается в сосредоточении на существующем направлении бизнеса и его поддержке, что включает:

* + - развитие продукта в сторону его усложнения;
    - развитие рынка путем поиска партнеров в смежных отраслях в России и за рубежом, и участия в федеральных и международных проектах;
    - сохранение, как основной деятельности организации, производства трубопроводной арматуры; поиск новых рыночных ниш в этой области; развитие маркетинга;
    - поиск новых технологий с целью совершенствования выпускаемой продукции.

Основными видами деятельности ОАО "ИКАР" являются:

1) проектирование, изготовление, ремонт и техническое обслуживание трубопроводной арматуры нефтепромыслового оборудования (запорная и запорно-регулирующая арматура, предохранительные устройства ГЗУ "Спутник", ГЗУ «ИКАР», водораспределительные гребенки, элеваторы);

2) проведение сертификационных и других видов испытаний промышленной трубопроводной арматуры;

3) производство и реализация трубопроводной арматуры, другой машиностроительной продукции, товаров народного потребления, сельскохозяйственной продукции, научно-технической продукции.

В организации идет постоянная работа по разработке новой продукции с целью более полного удовлетворения потребностей рынка, ежегодно происходит внедрение более трех видов новых изделий. Это повышает гибкость организации, уровень ее конкурентоспособности. Вся продукция ОАО «ИКАР», как и система качества - сертифицирована. Завод ОАО «ИКАР» в основном специализируется на производстве аммиачной арматуре, стальных задвижек.

## Таблица 1 - Объем и структура товарной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименованиепродукции | 2004г. | | 2005г. | | 2006г. | | В среднем за 3 года | |
| тыс. р. | % к итогу | тыс. р. | % к итогу | тыс. р. | % к итогу | тыс. р. | % к итогу |
|  | Задвижки и затворы чугунные Ду 500-800 | 12563 | 1,5 | 25104 | 2,7 | 36522 | 3,7 | 24730 | 2,5 |
|  | Клапаны обратные чугунные | 28569 | 3,5 | 36125 | 3,9 | 45789 | 4,6 | 110483 | 11,2 |
|  | Клапаны для воды ипара | 127156 | 15,4 | 147100 | 16,0 | 164301 | 16,6 | 146186 | 14,9 |
|  | Аммиачная арматура | 246354 | 30,0 | 305240 | 33,3 | 325635 | 33,0 | 292410 | 29,7 |
|  | Стальные задвижки Ду 50-400 | 108502 | 13,1 | 109450 | 12,0 | 124785 | 12,6 | 114246 | 11,6 |
|  | Игольчатые клапаны КЗ 21115 | 59447 | 7,2 | 60235 | 6,6 | 74562 | 7,5 | 64748 | 6,6 |
|  | Задвижки компактные Ду 15-400 | 85136 | 10,0 | 110569 | 12,1 | 120541 | 12,2 | 105415 | 10,7 |
|  | Клапаны стальные запорные | 78963 | 9,6 | 74122 | 8,1 | 54781 | 5,5 | 69289 | 7,0 |
|  | Задвижки кованные | 79410 | 9,6 | 48592 | 5,3 | 42356 | 4,3 | 56786 | 5,8 |
| Итого | | 826100 | 100,0 | 916537 | 100,0 | 989272 | 100,0 | 984293 | 100,0 |

Таблица 2 - Наличие и структура оборотных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | | Показатели | 2004г. | | | 2005г. | | 2006г. | |
| Стои-мость, тыс. р. | | Удельный вес от стоимости, в % | Стои-мость, тыс. р. | Удельный вес от стоимости, в % | Стои-мость,  тыс. р. | Удель-ный вес от стоимости, в % |
|  | | А | 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | | Производственные запасы, всего | 226192 | | 49,6 | 325966 | 50,5 | 334209 | 48,8 |
|  | | Незавершенное производство | 130251 | | 28,5 | 189674 | 29,4 | 183680 | 26,8 |
|  | А | | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Расходы будущих периодов | | 3505 | 0,8 | | 14185 | 2,2 | 11718 | 1,7 |
|  | Итого производственных оборотных фондов | | 359948 | - | | 529825 | - | 529607 | - |
|  | Готовая продукция | | 195 | 0 | | 155 | 0 | 172 | 0 |
|  | Денежные средства | | 617 | 0,1 | | 9600 | 1,5 | 7085 | 1,0 |
|  | Средства в расчетах | | 95702 | 21,0 | | 105516 | 16,4 | 148613 | 21,7 |
|  | Итого фондов обращения | | 96514 | - | | 115271 | - | 155870 | - |
|  | Всего оборотных средств | | 456462 | 100,0 | | 645096 | 100,0 | 685477 | 100,0 |

С каждым годом производственные запасы увеличиваются. По сравнению с 2004годо в 2006 году они выросли на 108017 тыс. р.

Таблица 3 - Оборачиваемость оборотных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004г | 2005г | 2006г |
|  | Сумма оборота, тыс. р. | 836100 | 916537 | 989272 |
|  | Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. р. | 235894 | 241020 | 256344 |
|  | Коэффициент оборачиваемости | 3,54 | 3,80 | 3,86 |
|  | Оборачиваемость, дней | 103 | 37 | 95 |
|  | Замедление (+), ускорение(-) оборачиваемости, дней | -66 | +58 | +60 |
|  | Высвобождение средств из оборота, тыс. р. | - | 145641 | 178882 |
|  | Дополнительная потребность в средствах, тыс. р. | 151185 | - | - |

Эффективность использования оборотных средств характеризуется коэффициентом оборачиваемости и сроком оборота в днях. Коэффициент оборачиваемости представляет соотношение суммы оборота к среднегодовому количеству остатков оборотных средств:



где: Ко - коэффициент оборачиваемости ,

Р - сумма оборота (выручка от реализации ),

Со - среднегодовая стоимость оборотных средств.

Оборачиваемость в днях определяется по формуле:



где: Од - оборачиваемость в днях,

Т - отчетный период, (365,90,30 дней)

Ко - коэффициент оборачиваемости.

Замедление (+), ускорение (-) оборачиваемости, (дней) определяют путем вычитания оборачиваемости в днях каждого последующего периода из предыдущего.

Дополнительную потребность в средствах определяют, когда происходит замедление оборачиваемости, исходя из однодневного оборота и замедления оборачиваемости, по формуле:



где: Дп - дополнительная потребность,

Зоб - замедление оборачиваемости в днях.

По результатам проведенных исследований, можно сделать вывод, что ускоряется оборачиваемость на 58 и 60 дней, при сравнении с данными 2005 и 2006 гг., соответственно, а оборачиваемость оборотных средств в 2004 году замедляется на 66 дней. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств составит по заводу ОАО «ИКАР» и по оборотным средствам за все три года показатель оборачиваемости 3,7. Ускорение оборачиваемости капитала способствует сокращению потребности в оборотном капитале (абсолютное высвобождение), приросту объемов выпуска продукции (относительное высвобождение) и, значит, увеличению получаемой прибыли. В результате улучшается финансовое состояние организации, укрепляется ее платежеспособность.

Замедление оборачиваемости требует привлечения дополнительных средств для продолжения хозяйственной деятельности организации хотя бы на уровне прошлого периода.

Таблица 4 - Соотношение фондов (средств производства)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Группы фондов | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| тыс.  р. | % к итогу | тыс.  р. | % к итогу | тыс.  р. | % к итогу |
|  | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Производственные основные фонды | 289103 | 38,8 | 309977 | 32,5 | 320044 | 31,8 |
|  | Непроизводственные основные фонды | - | - | - | - | - | - |
|  | ИТОГО основных средств | 289103 | - | 309977 | - | 320044 | - |
|  | Оборотные производственные фонды | 359948 | 48,2 | 529825 | 55,5 | 529607 | 52,7 |
|  | Фонды обращения | 96514 | 13,0 | 115271 | 12,0 | 155870 | 15,5 |
|  | ИТОГО оборотных средств | 456462 | - | 645096 | - | 685477 | - |
|  | Стоимость средств производства | 745565 | 100,0 | 955073 | 100,0 | 1005521 | 100,0 |
|  | из них: производственных фондов | 649051 | - | 529825 | - | 849341 | - |
|  | Обеспеченность основных производственных фондов оборотными средствами (на 1000 р). | 633 | - | 481 | - | 467 | - |

Оборотные средства по сравнению с 2004 годом в 2006 году увеличиваются на 229015 тыс. руб. С каждым годом их стоимость возрастает. Основные же средства тоже увеличились на 30941 тыс. руб. Непроизводственных фондов на данном предприятии не имеется.

Обеспеченность основных производственных (Фос) оборотными средствами (Фоб) рассчитывается по формуле:



**1.3 Обеспеченность основными средствами и трудовыми ресурсами**

В производственном процессе основные фонды находятся в настоящее время в постоянном движении. Часть их изнашивается и потребляется в процессе производства, другая часть восстанавливается, приобретается новая техника, строятся новые объекты и т.д., поэтому возникает необходимость дать экономическую оценку движению доходов.

Расчеты по определению структуры основных фондов заносятся в таблицу.

## Таблица 5 - Структура основных производственных фондов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование основных производственных фондов | 2004 | | 2005 | | 2006 | | Откло-нение,  (±) | Темпы рос-  та,% |
| тыс р | % к итогу | тыс р. | % к ито-гу | тыс р. | % к итогу |
|  | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|  | Здания | 132393 | 45,8 | 118776 | 38,3 | 119758 | 37,4 | -12635 | 0,9 |
|  | Сооружения и передаточные устройства | 23224 | 8,0 | 34141 | 11,0 | 36616 | 11,4 | +13392 | 1,6 |
|  | Машины и оборудование | 112172 | 38,8 | 134270 | 43,3 | 139412 | 43,6 | +27240 | 1,2 |
|  | Транспортные средства | 12837 | 4,4 | 12714 | 4,1 | 12723 | 4,0 | -114 | 1,0 |
|  | Производственно-хозяйственный инвентарь | 8477 | 3,0 | 10076 | 3,3 | 11535 | 3,6 | +3058 | 1,4 |
| Итого | | 289103 | 100,0 | 309977 | 100,0 | 320044 | 100,0 | - | - |

На основании анализа динамики и структуры основных производственных фондов предприятия можно сделать следующие выводы:

* в структуре производственных фондов наибольшую долю занимают стоимость зданий, машин и оборудования;
* остальные виды производственных фондов составляют незначительную часть от общей величины фондов;

Таблица 6 - Воспроизводство основных фондов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | | Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | |
|  | | А | 1 | 2 | 3 | |
|  | | Стоимость основных средств, тыс. р. на начало года | 289103 | 309977 | 320044 | |
| на конец года | 309977 | 320044 | 325029 | |
|  | А | | 1 | 2 | 3 |
|  | Стоимость вновь поступивших основных средств, тыс. р. | | 52242 | 19320 | 26748 |
|  | Стоимость выбывших основных средств, тыс. р | | 31368 | 9253 | 10035 |
|  | Сумма износа, тыс. р | | 15407 | 16570 | 18700 |
|  | Остаточная стоимость, тыс. р. | | 273696 | 293407 | 301344 |
|  | Коэффициент прироста основных  средств | | 1,072 | 1,032 | 1,016 |
|  | Коэффициент обновления основных средств | | 0,169 | 0,060 | 0,082 |
|  | Коэффициент выбытия | | 0,101 | 0,029 | 0,031 |
|  | Коэффициент износа основных  средств | | 0,056 | 0,056 | 0,062 |

Процесс воспроизводства основных фондов характеризуется коэффициентами прироста, обновления, выбытия, износа и сохранности основных средств.

Коэффициенты определяются по следующим формулам:

Коэффициент прироста основных средств:



где ОФнг - стоимость основных средств на начало года;

ОФкг - стоимость основных средств на конец года.

Коэффициент обновления основных средств:



где ОФввед – стоимость введенных основных средств.

Коэффициент выбытия основных средств:



где ОФвыб – стоимость выбытия основных средств.

Коэффициент износа основных средств:



где: А – амортизация.

Остаточная стоимость = Стоимость основных средств на начало года – сумма износа (амортизация). Например, за 2004 год остаточная стоимость = 289103-15407=273696 тыс. руб.

Стоимость всех основных средств на конец 2006 г. составила 325029 тыс. р., что на 4985 тыс. р. больше, чем на конец 2005 г.

В течение 2006 г. на предприятие поступило основных производственных фондов на общую сумму 26748 тыс. р.

Из таблицы 6 видно, что в 2004 году быстрее обновляются фонды. Коэффициент выбытия основных средств в 2004 году был выше. Он равнялся 0, 101. А потом в 2005 г. Уменьшился, затем немного вырос на 0,002. Коэффициент износа основных средств в 2004 – 2005 году был одинаковым 0,056; а к 2006 году увеличился на 0, 004. Коэффициент прироста основных средств за анализируемый период уменьшается. Коэффициент обновления в 2004 году был выше. Потом снизился до 0, 06, а потом вырос и стал 0, 082.

## Таблица 7 - Использование основных производственных фондов, труда и заработной платы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Условн. обозн. | 2004 | 2005 | 2006 | Темп роста  2005/2004, % | Темп роста  2006/2005, % |
|  | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Выручка от реализации, тыс.р. | ТП | 836100 | 916537 | 989272 | 1,1 | 1,08 |
|  | Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.р. | Фос | 235894 | 241020 | 256344 | 1,02 | 1,06 |
|  | Прибыль от реализации, тыс.р. | Пр | 80659 | 119760 | 138453 | 1,48 | 1,16 |
|  | Среднегодовая численность работников, чел. | Ч | 2456 | 2381 | 2240 | 0,97 | 0,94 |
|  | Фонд оплаты труда, тыс.р | - | 280085 | 306478 | 320569 | 1,09 | 1,05 |
|  | Производительность труда, тыс.р./чел | ТП  Ч | 340,43 | 384,94 | 441,64 | 1,13 | 1,15 |
|  | Среднемесячеая заработная плата, р |  | 9,50 | 10,73 | 11,93 | 1,13 | 1,11 |
|  | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Фондовооруженность, р. | Фос  Ч | 96,05 | 101,22 | 144,44 | 1,05 | 0,01 |
|  | Фондоотдача, р. | ТП  Фос | 3,54 | 3,80 | 3,86 | 1,07 | 1,02 |
|  | Рентабельность капитала,% |  | 34,19 | 49,69 | 54,01 | - | - |

Заметно повышение прибыли (в 2004 году она составляла 80659 тыс. р, а к 2006 году вросла на 57794 тыс. р). Деятельность предприятия является рентабельной. Можно предположить, что в следующем периоде предприятие при разработке и выполнении мероприятий по увеличению выпуска продукции и снижению себестоимости выпускаемой продукции, сможет не только получить прибыль в следующем году, но и ожидать ее увеличение.

На 01 января 2006 года среднесписочная численность составила 2381 человек, что составляет 103,4 % к плановой. Промышленно-производственный персонал укомплектован на 103,4 % и составляет 2326 человек. В течение года принято 559 человек, уволено 640 человека. Текучесть кадров за 2006 год составила 26,1%.

Из общего числа уволенных 20,6 % составляют работники, уволенные по статье 80 п.3 ТК РФ (собственное желание), 2,3 % по статье 81 п.6"а" (прогулы) и по статье 81 п.6"б" (появление на работе в состоянии алкогольного опьянения).

Текучесть кадров руководителей составила 3,6%, а специалистов – 9,2% от числа всех уволенных.

Коэффициент интенсивности оборота по приему составляет 25,6. Коэффициент оборота по выбытию составляет 29,3. Усилился процесс высвобождения кадров.

На 01.01.2006 на заводе работает 312 руководителей.

Таблица 8 - Состав руководителей по образованию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Образование | Количество руководителей, % |
|  | Высшее | 52,6 |
|  | Среднее специальное | 33,2 |
|  | Среднее | 14,2 |

Численность специалистов на заводе составляет 385 человека.

Таблица 9 - Состав специалистов по образованию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Образование | Количество специалистов, % |
|  | Высшее | 39,8 |
|  | Среднее специальное | 47,3 |
|  | Среднее | 12,9 |

В 2006 году были наложены дисциплинарные взыскания на 512 человек. За опоздание и ранний уход с работы объявлены 171 выговор и 148 замечаний. За появление на работе в состоянии алкогольного опьянения уволено 23 человека, объявлено 72 выговора и 12 замечаний. За прогулы уволено 29 человек, за нарушение пропускного режима наказано 8 человек, за вынос товарно-материальных ценностей – 4 человека, за курение в неразрешенном месте – 9 человек.

По направлению от завода в учебных заведениях обучается 58 человек.

#### Таблица 10 - Статистические данные о сотрудниках (работниках) предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Данные о сотрудниках | Количество |
|  | Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет, % | 14,2 |
|  | Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет, % | 20,3 |
|  | Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет, % | 54,5 |
|  | Сотрудники, возраст которых составляет более 55 лет, % | 11,0 |
|  | ИТОГО | 100% |
|  | из них: имеющих среднее или полное общее образование, % | 67,99 |
|  | имеющие начальное или среднее профессиональное образование, % | 16,1 |
|  | имеющие высшее профессиональное образование, % | 15,86 |
|  | имеющие послевузовское профессиональное образование, % | 0,05 |

* 1. **Основные результаты производства**

Таблица 11 - Данные для анализа рентабельности по ОАО «ИКАР»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Годы | | | Отклонение (+,-) | |
| 2004 | 2005 | 2006 | с 2005г. | с 2004г. |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Рентабельность предприятия | 0,28 | 0,45 | 1,50 | +1,05 | +1,22 |
| 2 | Оборачиваемость активов | 0,26 | 0,31 | 0,40 | +0,09 | +0,14 |
| 3 | Рентабельность произведенных товаров | 1,45 | 1,45 | 3,49 | +2,04 | +2,04 |

По данным таблицы 11, можно сделать вывод, что в отчетном 2006 г. рентабельность предприятия возросла на 1,05% при сравнении с данными 2005 г. и на 1,22% по сравнению с данными 2004 г., оборачиваемость активов замедлилась - на 0,09 раза и на 0,14раза, соответственно, а рентабельность проданных товаров возросла - на 2,04% при сравнении с обоими годами.

Таким образом, предприятие обладает хорошей деловой активностью, так как предприятие является рентабельным - на 1 р. проданных товаров приходится 4 к. полученной прибыли.

В условиях рыночной экономики каждый рубль, вложенный в запасы, дебиторскую задолженность и другие активы, должен приносить прибыль. Поэтому в ходе анализа рассчитывается оборачиваемость активов. Для расчета оборачиваемости активов необходимо определить сумму активов.

Работа ОАО “Икар” за последние годы показала, что определенной сезонности реализация трубопроводной арматуры не подвержена. Потребители продукции планируют оплату и получение продукции завершить в IV квартале (октябрь, ноябрь) и закончить ремонтные работы на своих предприятиях. Эмитент несет полную ответственность по заключенным договорам, за полученные средства от потребителей и своевременную отгрузку продукции.

### ОАО “Икар” постоянно проводит исследования отечественного и зарубежного рынков трубопроводной арматуры, определяет наиболее перспективные сегменты и ведет непрерывный процесс освоения новых изделий.

**2. Предприимчивость менеджера в организации – основа обогащения содержания его труда**

**2.1 Сущность деятельности** **менеджера**

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации.

Любая организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд следующих причин:

* менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
* менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
* они разрабатывают стратегии поведения организации.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд ролей. Среди них можно выделить три ключевые роли. Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер, следовательно, он несет ответственность за последствия принятого решения. Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию в виде фактов и нормативных установок. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов организации, очень сильно зависит результат его работы. В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации.

К менеджеру, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции.

Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных. Это и есть задача руководителя любого управленческого уровня.

Влияние на подчиненных составляет основу руководства. Руководитель - это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможности их нужд и защита их интересов перед управляющими верхнего уровня.

Среди требований, предъявляемых к менеджеру, на первый план ставится умение управлять людьми. Поэтому он должен в совершенстве знать своих прямых подчиненных, особенно их возможности выполнять порученное дело. Менеджер должен иметь гражданское мужество избавиться от неспособных или нерадивых работников.

**2.1.1 Направления менеджмента**

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально-психологическом, правовом и организационно-техническом направлениях.

Содержанием экономического направления является управление производственным процессом. Здесь деятельность менеджера сосредоточивается на координации материальных и трудовых ресурсов таким способом, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

Социально-психологическое направление - это прерогатива менеджером всех уровней управления. На низовом и среднем уровне управления усилия менеджеров направлены на создание теплых, дружественных производственных отношений между коллективами и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализоваться. На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих впасть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными. Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе, таких ценностей, как уровень образования, культура, традиции, обычаи.

В осуществлении рыночных отношений важное место занимает правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами. Сюда входят правовые положения по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства и др.

Огромный удельный вес в общем объеме управления занимает организационно-техническая работа менеджера. Эта работа охватывает многие стороны управления. В нее входят: постановка целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, непосредственные контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирование новых производственных процессов.

**2.1.2 Стадии менеджмента**

Различают три стадии менеджмента: стратегическое управление, оперативное управление, контроль. За каждой из них закреплены определенные виды деятельности.

Стратегическое управление *-* это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование.

Оперативное управление охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

Контроль включает проверку и анализ результатов на пути достижения цели, неиспользованных резервов производства.

Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т. е. взаимосвязь их во времени и пространстве. Обеспечение прибыльности, а значит эффективности работы всех подразделений предприятия - главная задача менеджмента. Она включает в себя рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия. Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке. Меняется положение конкурирующих фирм, условия и формы финансирования, соотношение спроса и предложения. Все это определяет долю риска, которая покрывается прибылью. Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде. Поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в меняющейся обстановке рыночных отношений.

Из сказанного можно сделать вывод, что предметом труда менеджера, кроме информации, являются отношения в коллективе. Деятельность по налаживанию системы этих отношений носит профессиональный характер. Поэтому необходим профессиональный отбор работников системы управления.

**2.2 Предприимчивость менеджера**

Под предприимчивостью менеджера понимается его находчивость, соединенная с энергией и практичностью. В практической деятельности менеджера предприимчивость - это умение находить и использовать резервы повышения эффективности личной работы и деятельности коллектива, преодолевать трудности в работе, это наиболее полное удовлетворение запросов населения в товарах и услугах на основе хорошо налаженной коммерческой работы.

В условиях перехода к рыночной экономике для предприимчивого человека характерны такие качества, как творческий и ответственный подход к выполнению обязанностей, способность к самостоятельному, без административного вмешательства, решению возникающих хозяйственных проблем. Предприимчивость ориентируется на новизну управленческих решений. Она реализуется путем обоснования необычности, неординарности управленческих поступков. Предприимчивый менеджер - это человек, способный к самостоятельным нетипичным действиям, мыслящий гибко, масштабно и перспективно, умеющий анализировать, распознавать и использовать сложившиеся обстоятельства в интересах задуманного дела, своевременно решать сложные вопросы хозяйственной деятельности, умеющий идти на риск. Для предприимчивого менеджера характерно принятие решений на базе глубокого экономического анализа сложившихся обстоятельств и социальных явлений.

Часто как синонимы предприимчивости употребляются понятия «деловитость» и «инициативность». Но хотя эти слова близки по смыслу, они не являются синонимами. Деловитость представляет собой форму проявления собственно деловых качеств менеджера, которые выражаются в его компетентности и организаторских способностях, способности быстро реагировать на изменение конъюнктуры торговли, оперативно решать возникающие конфликтные ситуации, а также вовремя их предупреждать. Деловой руководитель активно участвует во внедрении всего нового, передового, организует подчиненных и добивается от них претворения в жизнь запланированного.

Предприимчивость - категория более широкая и содержательная, чем деловитость. Она предполагает непременно оригинальность подхода к оценке и реализации ситуации, базирующуюся на творческом свободном от стереотипов и предвзятости осмыслении этой ситуации. Для предприимчивости чужда узость мышления и действий. Предприимчивый человек (руководитель) видит свою важнейшую задачу в общности интересов всего коллектива, в его материальном обеспечении и социальном развитии. Деловитость следует рассматривать как составную часть предприимчивости.

По сравнению с инициативностью предприимчивость тоже понятие более широкое. Инициативность - это действие локальных интересов по какому-нибудь конкретному объекту как следствие предприимчивости, которая является ее генератором.

М. Вудкок и Д. Фрэнсис выявили семь главных факторов, которые оказывают влияние на предприимчивость:

- человеческая лень: творчество требует времени и усилий. Чтобы посвятить время творческим усилиям, нужна дисциплина, а зачастую требуется и преодолеть скуку. В творческих задачах часто встречаются подлинные трудности и почти нерешаемые проблемы, но если не поддаваться лени, то можно испытать и освоить различные ступени творчества;

- устоявшиеся привычки: у всех людей вырабатываются стереотипы в движениях, работе, манере и мышлении, но привычки могут стать врагами творчества. Необходимость изучить устоявшиеся привычки, и здесь очень полезным средством может быть вопрос «Почему?»; излишняя напряженность. В своих творческих усилиях мы часто сталкиваемся с чувством неуверенности. Люди, находящиеся в напряженном состоянии, стараются держаться каких-либо хорошо известных им правил и норм, и в результате их силы и энергия используется не полностью;

- ослабленная целеустремленность: говорят, что ни одно из значительных свершений не имело бы места, не будь осознанного стремления к переменам. Творческие деяния питаются желанием стать другим. Стремление к новому может возникнуть под влиянием внешних причин;

- недостаточные возможности: многие исторические открытия были сделаны людьми, которые не могли нормально прожить свою жизнь из- за болезни, заключения в тюрьму, временной потери репутации. Для большинства людей нормально жить означает наполнять свою жизнь обыденными делами, поглощающими большую часть их времени и сил; в их жизни редко встречаются возможности для нововведений;

- излишняя серьезность: чтобы выразить себя в творчестве часто необходимо <поиграть» с идеями; иногда искомое решение находится среди самых немыслимых предложений. Нехватка игровой установки затрудняет также общение с окружающими;

- плохая методология: ослабляет творческие усилия нехватка подходящего или эффективного метода решения проблем. Творческий процесс можно изучить и анализировать, чтобы приобрести нужные навыки и развить соответствующие методы. Техника творческого решения проблем требует наличия особых навыков. В творческом решении вопросов можно выделить пять явственных стадий.

**2.2.1 Стороны предприимчивости менеджера**

Большинство авторов рассматривают три стороны предприимчивости: экономическую, юридическую и социально-психологическую. В руководстве предприятием важнейшей стороной предприимчивости выступает ее экономическая сторона, так как с ней связан материальный интерес. Но материальные гарантии должны основываться на юридических законах. Предприимчивость во многом обусловлена качествами личности руководителя: темпераментом, характером, уровнем культуры, общего развития. Административные методы, предписывающие и регламентирующие все действия, вполне могут устроить человека с невысокими духовными качествами. В то же время человек с высокой культурой мышления и духовно развитый, интеллигентный в тисках регламентации будет чувствовать себя угнетенным.

В переходный период к рыночным отношениям деятельность предпринимателя осуществляется в условиях неорганизованной среды. Именно в этих предприимчивость, предрасположенность человека к самостоятельным действиям дает возможность направить систему в сторону технического прогресса. Недостаточно организованная среда требует постоянного поиска и ускоренной реализации предпринимаемых решений. Период нарушения экономических связей требует выдвижения на первый план людей, ломающих установившиеся порядки, бюрократические препоны, «научно обоснованные» принципы планирования. Рыночная экономика требует использования всех доступных мер для отстаивания принципа предприимчивости, права разрушать старые административные порядки, бороться с ведомственностью. Препятствия предприимчивости и инициативе приводят к тому, что из хозяйственных связей исключаются самые энергичные, творчески мыслящие работники. Предприимчивости способствует многообразие форм собственности, где широта и способы подхода к решению задач требуют неординарных решений.

Важнейшей чертой предприимчивого менеджера является обостренное чувство нового и умение мыслить категориями экономической эффективности, стремление искать неординарные решения возникающих проблем, проявлять энергию и настойчивость в их достижении, рисковать с пониманием личной ответственности за рискованные решения. Перестройка всего хозяйственного механизма, переход на рельсы рыночной экономики могут быть ускорены только усилиями предприимчивых руководителей. Однако положительного отношения к эффективным идеям в условиях рыночной экономики недостаточно. Нужны люди, способные от разговоров о рыночной экономике перейти к непосредственному осуществлению ее принципов, сломить сопротивление административной системы, вдохновить на эти действия многих и научить действовать предприимчиво.

Предприимчивость, предрасположенность к самостоятельным действиям являются природными свойствами личности, которые всегда способствовали ее самосохранению и самоутверждению.

Не имея опоры и поддержки, менеджер не может добиться успеха. Стимулами, участием в начатом деле следует заинтересовать подчиненных, сделать их причастными к этому делу. Когда все работники принимают заинтересованное участие в предпринимательских делах, обеспечивается успех задуманного дела. Наибольших результатов можно достичь тогда, когда труженик становится совладельцем средств производства. Только настоящее хозяйское отношение к средствам производства дает право на участие в принятии решений.

Многих шокирует то, что предприимчивые люди все подвергают сомнению. Но сомневаться - значит все воспринимать критически, что стимулирует поиск наиболее рациональных путей реализации решений. Только твердая позиция предприимчивого руководителя порождает у него волю к реализации принятого решения. В практике хозяйствования всегда находятся люди, которые непременно отстаивают установившиеся порядки. Поэтому предприимчивому человеку требуется немало мужества и душевных сил, чтобы настоять на своем неординарном подходе к решению вопроса.

**2.3 Право предприимчивого менеджера на риск**

Предприимчивость относится к индивидуальным качествам личности. Особенно это проявляется в рискованных управленческих решениях. В условиях перехода к рыночным отношениям предприимчивым менеджерам постоянно приходится принимать рискованные решения. Чаще всего риск связан с неопределенностью результата. Идущий на риск не может однозначно прогнозировать выигрыш эффективного результата. Исход может оказаться любым: положительным или отрицательным. Риск - это отклонение от испытанного пути решения вопроса. Однако риск в условиях неопределенности сулит возможность получить дополнительный эффект, что и толкает предпринимателя на рискованное решение.

Решения, способные принести наибольший доход, одновременно и самые рискованные. Большой риск вселяет большую надежду на успех. Больших успехов без риска, как правило, не бывает. Риск порождает неопределенность в решении хозяйственных вопросов, связанных с колебаниями рыночной конъюнктуры.

Готовность руководителя пойти на риск считается лучшим его качеством в управлении в условиях рыночной экономики, так как сулит экономический выигрыш. Поступающий по испытанным путям достижения цели, исключающий рискованные решения, руководитель обрекает организацию на застой.

Управление должно основываться на разработке альтернативных решений. И чем больше вариантов, тем больше усиливается неопределенность среды, а следовательно, и степень риска. В условиях административно-командной системы риск брало на себя государство. В условиях рынка каждый предприниматель сам отвечает за свои решения. Для уменьшения степени риска необходим постоянный анализ конъюнктуры рынка, корректировка уже принятых решений, своевременное маневрирование ресурсами.

В условиях рыночной экономики риск составляет неизбежный элемент любого предпринимательства. При любых хозяйственных условиях, даже когда, казалось бы, много информации, ее все равно недостаточно, чтобы все предусмотреть. Неопределенность рыночных отношений предопределяется тем, что они зависят от множества факторов, которые можно предугадать с необходимой точностью. Здесь зависимость и от сдвигов в общественных потребностях, потребительского спроса, технического прогресса, природных явлений и т. д. Хозяйственная стратегия, да и тактика невозможны без риска, а следовательно, предприимчивый руководитель не застрахован от ошибок в принимаемых решениях.

В творческой деятельности руководителя определенную роль играет и интуиция, под которой понимают неосознанный и не объяснимый с позиции логики компонент познавательной деятельности человека. Само понятие «интуиция» характеризуется как основанное на предшествующем опыте человека чутье, которое дает возможность постигать истину без логического обоснования. В условиях рыночных отношений и необходимости адаптироваться к непрерывно изменяющейся конъюнктуре рынка потребность в принятии решения при недостатке информации возрастает. И тогда руководитель вправе поступать так, как ему подскажет интуиция. Интуитивные решения таят опасность увеличения отрицательных последствий рискованного решения, но одновременно увеличиваются и шансы на выгоду.

В любых случаях предприимчивость сопряжена с риском, и предприимчивый руководитель должен уметь действовать скорее по определенным принципам, чем по нормативным предписаниям. Поэтому предприимчивый руководитель наиболее успешно действует в среде, которая позволяет принимать решения, давая при этом право на ошибку. Поскольку для него риск - нормальное состояние, постольку нормальным должно считаться и терпимое отношение к его неудачам.

Готовность руководителя принимать рискованные решения основывается не только на объективных обстоятельствах, связанных с существованием страховых резервов. Большую роль здесь играют и такие его личные качества, как потребность независимости и стремление к лидерству. Право на риск означает право на собственную позицию.

Выбор управленческого решения часто связан с тем, к чему преимущественно склонен руководитель - к предупреждению неудачи или к успеху. Руководитель, склоняющийся в пользу предупреждения неудачи, выбирает вариант решения, угрожающий возможно меньшими потерями в случае неблагоприятного исхода. Совсем от риска уходят руководители консервативного типа.

**2.4 Делегирование полномочий в воспитании** **предприимчивости**

Важное место в воспитании предприимчивости занимает делегирование полномочий, то есть наделение руководителем подчиненных свободой действий путем передачи части своих полномочий в решении тех или иных задач. Этот подход пока развит плохо, что лишает работников свободы действий, снижает заинтересованность в труде. При делегировании полномочий люди, получившие их, проникаются значимостью порученного дела действуют, как правило, более инициативной предприимчиво.

Делегирование полномочий нельзя смешивать с распределением функций, которое связано с централизацией и децентрализацией управления. Делегирование полномочий заключается в передаче подчиненным части полномочий и ответственности, уже закрепленных за руководителем. Основным аспектом делегирования является децентрализация. В той мере, в какой полномочия не делегированы, они централизованы. Чем меньше число людей, с которыми нужно согласовывать принимаемые решения, и чем более низкое положение занимают эти люди в управленческой иерархии, тем выше степень децентрализации полномочий.

Потребность в делегировании полномочий связана с необходимостью соблюдения нормы управляемости, т. е. предельного числа работников, за которых руководитель может принимать решение. Эта норма приближается к оптимуму того, что может сделать один человек. По мере роста коллектива контакты между руководителями и подчиненными слабеют и контроль за их деятельностью затрудняется. Это и снижает инициативу и приводит к уменьшению результативности труда.

Необходимость в делегировании полномочий существовала всегда, однако она становится особенно необходимой с переходом к рыночной экономике, становление которой невозможно без самостоятельных и предприимчивых работников. Делегирование полномочий благоприятно сказывается на формировании в коллективе атмосферы творческого труда.

Мобилизующим фактором для работника, которому делегированы полномочия, является то, что он получает самостоятельный участок работы, это поднимает его собственную значимость и значимость среди окружающих. Самостоятельные действия вызывают человека на инициативу, а оказанное доверие возвышает его социальный статус, повышает творческий потенциал.

Делегирование полномочий является своеобразной школой выявления способных руководителей. Когда работнику поручается самостоятельный участок деятельности, где он получает права и обязанности принимать решения под свою ответственность, он стремится в полной мере проявить профессионализм и организаторские способности, приобретать навыки управления. Делегирование полномочий следует осуществлять на всех уровнях управления: доверять подчиненным решение организационных вопросов, выступать с докладами и сообщениями в вышестоящих инстанциях, на совещаниях и конференциях, представлять свою организацию на встречах и т. д.

В тоже время руководитель, делегируя свои полномочия, освобождает себя от множества текущих обязанностей. А это высвобождает время для профессионального роста, для сосредоточения на вопросах, которые должны решаться им самим. Нельзя стать хорошим руководителем, пытаясь все сделать самостоятельно. В таких случаях внимание распыляется на множество вопросов. Руководитель, делегирующий свои полномочия, создает в коллективе доверие, непринужденность, заставляет подчиненных относиться к своим обязанностям с большой ответственностью. Одним из принципов управления является: никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев когда это связано с опасностью для жизни.

Делегирование полномочий является формой разделения управленческого труда, повышающей его потенциал. Зная своих подчиненных, руководитель передает полномочия компетентным работникам. В этих случаях управление приобретает большую гибкость, динамизм, оперативно реагирует на изменение рыночных отношений, конкуренцию, новые предложения.

Умение делегировать полномочия является одним из важнейших положительных качеств руководителя любого ранга и оценивается как способность максимально эффективно использовать потенциальные возможности подчиненных. Работа руководителя должна оцениваться по работе его подчиненных.

Потребность в делегировании полномочий имеется на всех уровнях управления. В современных структурах управления нижестоящий руководитель и его исполнители в своей сфере деятельности' разбираются лучше вышестоящего руководителя. Получив полномочия самостоятельно принимать решения, они уже выходят за рамки простого исполнительства. Доверие положительно сказывается на результатах работы и способствует повышению квалификации работников,

Разумеется, делегирование полномочий подчиненным эффективно в определенных условиях: когда подчиненный выполняет данную работу лучше руководителя, когда есть необходимость высвободить время руководителя для решения более важных решений, когда руководитель чрезмерно занят. Необходимо учитывать также уровень технической оснащенности управленческого труда, информационное обеспечение, опыт и квалификацию подчиненных руководителей и исполнителей, социальный климат. Делегируя полномочия, не следует полностью устраняться от переданной работы. При необходимости следует подсказать способ достижения цели, пояснить, как работать. Поручать задания необходимо, сообразуясь с личными качествами подчиненного, оставляя за ним право выбора при много вариантности решений. Нелишним является также по возможности удовлетворение самолюбия подчиненного и его уверенности в работе. Предприимчивые и инициативные действия всегда сопряжены с определенной долей риска, и хотя риск взвешен и рассчитан, от ошибок никто не гарантирован. Оценку деятельности подчиненного следует производить по общим результатам деятельности, а не за отдельные ошибки. Иначе появятся рутинеры, перестраховщики, безынициативные работники.

На разных этапах профессионального роста и при различном уровне способностей исполнителя делегирование полномочий должно быть разным.

Цели и задачи, которые ставятся подчиненным, должны быть ясными и понятными. Права и обязанности должны делегироваться в конкретной форме. Четкость в делегировании полномочий определяет содержание работы, понимание исполнителями своей роли в достижении конечных результатов системы в целом. С этой целью следует определить систему показателей, отражающих результаты деятельности каждого работника. Чем четче очерчена подчиненным цель и чем точнее она измерима, тем выше производительность управленческого труда.

Важную роль в выполнении делегированных полномочий играет информация, которой руководитель и подчиненные должны обмениваться свободно. Полученная информация о состоянии дел в системе и результатах собственной деятельности наполняет работу смыслом, расширяется взаимопонимание и сотрудничество, стираются противоречия, устраняются конфликтные ситуации.

С целью обеспечения реальной ответственности подчиненных за делегирование полномочий необходим строгий контроль. Чем больше полномочий делегирует руководитель, тем выше потребность в контроле исполнения. Однако контроль не должен быть мелочным, не следует входить в каждую деталь работы подчиненного. Общий контроль, не касающийся детальной работы, даст большие результаты. Мелочей не может быть, когда необходимо организовать аппарат, когда необходимо внимание к нуждам работников. Но мелочный контроль за деятельностью сотрудников приносит только вред, тогда как общий контроль повышает ответственность.

Делегирование полномочий не должно снижать требовательность и ответственность менеджера. Уровень управления определяется не количеством принимаемых руководителем решений, а умелым определением целей всей системы и организацией эффективного контроля за работой подчиненных.

Необходимо помнить также, что среди подчиненных есть люди, которые со временем сами станут руководителями. Следует считаться с тем, что в большом коллективе могут быть люди и умеющие управлять, и умнее и образованнее руководителя. В наш век узкой специализации и непрерывного нарастания информационных потоков руководитель не может по всем параметрам превосходить подчиненных, делегирование полномочий не уменьшает, а скорее увеличивает и укрепляет реальную власть руководителя, являясь одновременно школой воспитания управленческих кадров.

**2.5 Организация труда менеджера**

Предприимчивость менеджера в значительной степени зависит от уровня организации его труда. Поэтому большое значение имеет научная организация труда менеджера, которая отличается продуманной системой работы, сосредоточением внимания на резервах использования рабочего времени, повышении качества управления.

Общеизвестен образ нашего хозяйственного руководителя. Он чрезмерно загружен на работе, у него масса неотложных дел, рабочий стол завален не проработанными бумагами, а голова - нерешенными вопросами. У него нет установленного распорядка дня.

За последние годы ситуация несколько изменилась, но не следует полагать, что проблема организации труда руководителя уже решена. Еще часто встречаются руководители, которые занимаются мелочной опекой своих подчиненных, решения принимают только сами.

Материалами специальных обследований установлено, что в большинстве случаев острая нехватка времени и напряженное состояние руководителя являются следствием неправильной организации труда. Руководители часто не умеют отделить главное от второстепенного, определить перспективные задачи. Они часто занимаются работой, не требующей высокой квалификации, такой, как переписка, техническая работа с документами, поиск информации и т. п. на это затрачивается до 25% рабочего времени руководителя и часто приводит к перегрузкам.

Совершенствование организации труда руководитель должен начинать с поиска обоснованного соотношения между различными категориями управленческого персонала, уточнения функций и компетенции каждого работника. Каждый работник должен нести персональную ответственность за свой участок работы, не вмешиваясь в компетенцию других. Нередки случаи, когда специалисты выполняют функции вспомогательного персонала, а руководители не добиваются даже в пределах своих возможностей упорядочения соотношения в структуре кадров. Важным моментом в организации труда руководителя является подбор заместителей и секретаря. Им необходимо предоставить хорошо продуманные полномочия с учетом профессиональных достоинств и личностных характеристик, а также меру ответственности с учетом психологической совместимости руководителя и заместителей.

Часто руководители начинают свой рабочий день с чтения писем и бумаг, а также подписывают всю исходящую почту. Однако экспериментами установлено, что 25 дней в году (по времени) руководители заняты чтением и подписыванием бумаг, где их подписи совсем не обязательны, где достаточно подписи заместителей или же людей рангом еще ниже. Тем более что многие руководители, подписывая бумаги, требуют их визирования у начальников служб и отделов.

Руководитель на уровне директора, генерального директора должен взять за правило подписывать только те документы, которые имеют особую важность и составлены при его непосредственном участии или под личным контролем.

Организация труда руководителя должна основываться на рекомендациях науки, игнорирование которых приводит к вторжению работников в компетенцию друг друга, дублированию функций. Бывают ситуации, когда несколько руководителей действуют по единой инструкции, не предусматривающей разделения между ними обязанностей и ответственности, или же существуют устаревшие по каждой должности инструкции. А во многих случаях действующими инструкциями вообще не пользуются, так как руководитель время от времени перераспределяет функциональные обязанности. Такой порядок ослабляет чувство ответственности, не говоря уже об отсутствии предприимчивости, а тем более риска.

Совещания - это форма обсуждения сложных вопросов и подготовки сложных решений коллегиальным путем. Они разумеется, необходимы. Но перед проведением совещания необходимо тщательно продумать вопросы для обсуждения и определить круг заинтересованных руководителей и подразделений. Повестка дня и время проведения должны быть определены заранее и доведены до заинтересованных лиц.

Время следует выбирать к концу рабочего дня и .не чаще двух раз в неделю. По результатам необходимо принимать конкретные решения. Обстановка должна быть непринужденной, каждый должен иметь возможность высказаться и быть до конца выслушан. Все участники должны убедиться в правильности задач и принимаемых решений.

**3. Улучшение организации труда менеджеров на предприятии**

**3.1 Планирование рабочего дня и недели менеджера**

Проблема организации труда руководителя не может быть решена без умелого планирования рабочего времени. Руководители, как правило, работают по 10-14 часов, но редко получают удовлетворение от результатов своего труда. Они часто занимаются не входящими в их компетенцию функциями. Нуждаются в упорядочении стиль, приемы и техника личной работы. Рабочее время чрезмерно дробиться, не выделяются сложные и важные задачи, не контролируется их исполнение.

Например, обследованиями, проведенными на предприятиях г. Гомеля, установлено, что свыше 65% директоров предприятий и их заместителей не составляют плана рабочего дня, к решению вопросов приступают по мере возникновения потребности, вопросы решают энергично, но они заранее не продуманы. В таких условиях большое количество времени тратится на мелкие вопросы, а главные, поскольку они не предусмотрены планом, остаются не решенными.

Можно также соотносить затраты рабочего времени на решение мелких и важных вопросов, определять удельные затраты времени на прием сотрудников, совещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени на собственно служебные дела и повышение своей квалификации (чтение специальной литературы, участие в научных симпозиумах, на курсах).

Каждому руководителю в течение рабочего дня приходится в среднем 30-40 раз переключаться с одного дела на другое, а решение возникающих вопросов занимает 5-10 минут. Растет физическое и нервное напряжение руководителя и снижается качество принимаемых решений. Как отмечают специалисты, трехминутный вынужденный перерыв в умственной работе вызывает необходимость терять от 15 до 30 минут на переключение внимания.

Если руководитель в течение рабочего дня вынужден решать множество текущих вопросов, от этого страдают важные и трудоемкие дела. Наибольший удельный вес в бюджете рабочего времени руководителя занимают совещания. На совещания, как правило, приглашается много лиц, не имеющих к ним никакого отношений. Из-за не подготовленности они длятся долго.

**3.2 Улучшение информационного обеспечения руководителей и специалистов**

Важное место в работе руководителя занимает информация. Полная и достоверная информация о рынке, других предприятиях, отрасли в целом - залог правильных и своевременных решений. Опыт показывает, что поступающая руководителю информацию на 50-60% неполная, ненужная или несвоевременная. Рост документооборота создает видимость активизации предприимчивости, а на самом деле благоденствует бюрократия.

Все это является порождением множества причин. Нет полной самостоятельности предприятий, нечетко определены компетенция, права, обязанности и ответственность отдельных подразделений и их руководителей. Это дает возможность должностным лицам перекладывать на других ответственность за выполнение тех или иных функций. Многие руководители подменяют деловитость показухой, прикрывают свою бездеятельность и бездарность оправдательными документами. Между партнерами сплошное недоверие, что требует формальной подстраховки через бюрократическую переписку. Особенно большой вред наносит недисциплинированность и пренебрежение обязательствами. Это вынуждает по одному и тому же вопросу принимать по нескольку решений тратить время на лишние переговоры.

Все это требует улучшения организации труда и поддержки предприимчивости руководителя. Работу нужно поставить так, чтобы руководитель имел под рукой всегда необходимую информацию, но только такую, которая необходима для выработки решений в рамках его компетенции. Вся же информация, которая не может оказать влияние на решение лишняя и часто вредная. В этой связи на крупных предприятиях необходима должность экспертов-организаторов, которые могли бы отобрать нужную информацию и дать рекомендации по движению документов.

Важную роль в организации труда руководителя играет моделирование его информационного обеспечения и применение в информационных системах компьютеров. Необходимо, чтобы такая модель охватывала все сведения технологического, организационного, экономического и социального характера, принципиально необходимые для его деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем, уметь различать их статические и динамические особенности, грамотно применять принципы рационализации, основанные на использовании новых рыночных технологий.

Чтобы стать менеджером, нужно занять управленческую должность, стать руководителем. Но главное – сознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить ту сумму знаний, которая прямо касается менеджмента. Полноценному менеджеру, в какой бы стране он ни находился, нужно знать английский язык. И всё же при этом не следует забывать, что ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять, добиваться поставленных целей независимо от образования. Как бы то ни было, именно это главный стандарт настоящего предприимчивого менеджера.

**Выводы и предложения**

В данной курсовой работе на примере ОАО «ИКАР» был проведен анализ его хозяйственной деятельности, также было проанализировано состояние имущественного комплекса завода, рассчитаны основные показатели эффективности производства продукции. Объектом исследования данной работы является ОАО «ИКАР» ордена Почёта Курганский завод трубопроводной арматуры.

Также в этой работе были выявлены конкретные мероприятия по улучшению работы менеджера, описаны главные основы организации труда руководителя, а также требования, предъявляемые к работе менеджера. Описывалась предприимчивость менеджера с целью улучшения и повышения показателей хозяйственной деятельности предприятия.

В курсовой работе рассмотрены сама деятельность менеджера, его организация труда, а также воспитание предприимчивости в человеке.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что

Необходимо понять, что управление, менеджмент - это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, это междисциплинарная область знаний, которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженные управленческим искусством. В настоящее время на управленческую мысль влияют достижения многих наук. Развитие управления в конце XX в. и осуществляется под воздействие этого влияния для решения главной проблемы - как добиться желаемых результатов путем согласования действий многих людей, производящих материальные блага, оказывающих услуги и использующих многообразные ресурсы.

Для эффективного управления руководитель должен обладать опытом. Не имеющий опыта и специальной управленческой подготовки руководитель не станет проявлять предприимчивость, а тем более идти на риск. Нельзя все категорически отбрасывать и из опыта управления. Люди с большим опытом работы всегда могут извлечь пользу из прошлого опыта, адаптироваться в новых условиях и быстро находить необходимое решение новых задач. Ценны для рыночных отношений и те руководители, которые еще не приобрели необходимого опыта, но умеют извлекать пользу из опыта других.

В ОАО "ИКАР" основным документом, регламентирующим вопросы качества является "Руководство по обеспечению качества" (РОК), составленное на основании ИСО 9001-94. К нему прилагаются рабочие инструкции и рабочие процедуры , регламентирующие методы работы. РОК включает управление качеством при проектировании, снабжении, технологических процессах, контроле и испытаниях, техническом обслуживании.

Система качества ОАО "ИКАР" разработана с целью обеспечения условий для исключения возникновения брака.

С целью совершенствования системы выпуска качественной продукции применяется трехступенчатая мотивация труда. Во-первых, действует система бездефектного труда. Во-вторых, введен коэффициент дефектности. Его цена 20 процентов премии ИТР тех цехов, которые добились за отчетный месяц снижения коэффициента дефектности по сравнению с минимальным таким показателем, достигнутым ранее. В-третьих, разработана система о внутреннем сертификате качества и Положение «О присуждении заводского «сертификата качества». Это сделано в целях повышения ответственности производственного персонала по выполнению требований документов действующей «Системы качества». «Сертификат качества» коллектив цеха получает только в том случае, если имеет соответствующие результаты по тринадцати основным показателям. Также данному коллективу выделяется премия в размере 10 процентов от планового фонда оплаты труда. Если подразделение получает в течение года данный сертификат более трех раз, то дополнительная премия составляет уже 20 процентов.

Ведется постоянная работа с поставщиками. Результатом данной работы является отбор поставщиков, способных в полной мере удовлетворять потребности организации, и соответствие поставляемых ресурсов требованиям стандартов.

Маркетинговые службы организации обеспечивают поддержание репутации завода и его продукции на рынке, а также занимаются развитием каналов распределения продукции завода.

Менеджеры должны уметь обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность. Поэтому они должны знать всё, что связано с внешней средой организации и с теми изменениями, которые в ней происходят. Они должны иметь четкое представление о том, как развивается отрасль, в которой работает предприятие. Менеджеры должны знать законы и принципы рыночной конкуренции, динамики спроса и предложения на продукцию. Эти специалисты должны владеть методами планирования и прогнозирования работы организации и постоянно совершенствовать свои умения в использовании современной информационной технологии и средств коммуникации.

Пред­приимчивость как свойство труда изначально присущи челове­ку. Ее становление и совершенствование происходило на про­тяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и об­щества. Этот процесс продолжается и в настоящее время.

Труд - средство самовыражения и самоутверж­дения личности, реализации ее опыта, интеллектуального и твор­ческого потенциала, нравственного достоинства. Не подлежит со­мнению, что всякое подлинное достижение цивилизации есть ус­пех труда. Предприимчивость по своей социальной сущности находится в прямой и неразрывной связи с трудом, служит пусковым механизмом в хозяйственных делах, развитии рыночной экономики. Пред­принимательство воспринимается ныне как разновидность тру­довой деятельности, требующая призвания, одержимости, орга­низованности, способности к нововведениям, готовности идти на оправданный условиями рынка риск.

В 2007 году наиболее важными являются разработки криогенных клапанов, освоение производства которых позволит увеличить годовой объем товарной продукции на 300 млн. руб.

Разработана “Программа развития ОАО “Икар” на 2007-2011 годы”, предусматривающая техническое перевооружение I-го корпуса (2006-2007 гг), заключающееся в замене 381 единиц оборудования на 5 обрабатывающих центров для обработки корпусных деталей (корпус, крышка, стойка, затвор) с объемом производства до 700 млн. р. в год

В целях повышения эффективности работы предприятия до мирового уровня необходимо проводить замену производственных сил и реформу производственных отношений, а также направлять наиболее талантливых работников на обучение в высшие учебные заведения за счет предприятия. Ведь в производстве наиболее важное значение имеют грамотные работники, которые знают свое дело и умело справляются с ним.

Ввод в эксплуатацию обрабатывающих центров “ позволит увеличить объемы производства за счет скорости обработки деталей и высвобождения производственного оборудования, а так же значительно улучшить качество выпускаемой продукции.

В 2007 году ОАО “Икар” планирует приобретение трех горизонтальных токарных станков фирмы “Гельдемайстер”, горизонтального токарного станка фирмы “Грациано”, формовочного комплекса для литейного производства.

Новое оборудование вместе с обрабатывающими центрами обеспечит комплексное улучшение качества продукции на стадии изготовления литейной заготовки, ее обработки и комплектования.

При вступлении Российской Федерации во Всемирную Торговую Организацию проводимое техническое перевооружение позволит ОАО “Икар” сохранить и расширить позиции на внутреннем и мировом рынках трубопроводной арматуры.

**Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации – М., 1995.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О прогнозировании и программах экономического и социального развития» от 25 июля 1991 г.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996г. №14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 1996. - №5, ст. 410.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя -практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 386 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И.Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Экономисть, 2006. – 670 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
7. Мескон М.Х.. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
8. Саркисян С.А. Теория прогнозирования и принятия решений: Учеб. пособие. - М: «Высшая школа»,2003. – 215 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез,2003. – 208 с.
10. Шеремет А.Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – М.: ИПБ России, ИА «ИПБ-БИНФА», 2003. – 312 с.
11. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2000. – 400 с.
12. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 615 с.