**18**

По уровню цели делятся на общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития предприятия в целом и важнейшие комплексные направления деятельности.

В состав общих входят генеральная цель, которая по-другому называется миссией, и 4-6 общеорганизованных целей, раскрывающих и конкретизирующих ее содержание.

Общеорганизованные цели могут быть ориентированы, например, на достижение финансовой устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, завоевание тех или иных рынков, обновление продукции, технологий.

В современных условиях общие цели формулируются, как правило, в совместном диалоге высшего руководства, руководителей подразделений, консультантов, экспертов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива и профсоюзов. Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации им общих целей. Обычно они охватывают средне- и краткосрочный период и обязательно выражают количественные показатели. В отличие от общих, специфические цели бывают двух типов: операционными и оперативными. Первые ставятся перед отдельными работниками, вторые -перед подразделениями. Более подробная классификация целей представлена в таблице 1.

Таблица 1.

**19**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии классификации | Группы | целей. |
| Период установления | Стратегические Тактические | Оперативные |
| Содержание | Экономические Организационные Научные | Социальные Технические Политические |
| Структурные | Маркетинговые Инновационные Кадровые | Производственные Финансовые Административные |
| Среда | Внутренние | Внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные Приоритетные | Прочие |
| Измеримость | Количественные | Качественные |
| Повторяемость | Постоянные (повторяющиеся) | Разовые |
| Иерархия | Предприятий | Подразделений |
| Стадии жизненного цикла | Проектирование и создание объекта. Рост объекта | Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта. |

Большую популярность приобрели методы построения целевой модели в виде деревовидного графа (дерево целей), вершиной которого становится генеральная цель, а ветвями - подцели, решения которых обеспечивают достижение целей, (рис 1) Дерево целей описывает упорядоченную иерархию в следующей последовательности:

* Общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать  
  описание конечного результата;
* При развертывании цели в иерархическую структуру целей  
  исходят из того, что реализация подцелей (задач) каждого  
  последующего уровня является необходимым и достаточным условием  
  достижения цели предыдущего уровня;
* При формулировании целей различного уровня необходимо

**20**

описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

* Подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от  
  друга и не исходящими друг из друга;
* Фундамент дерева целей объединяет задачи, представляющие  
  собой формулировку работ, которые выполняются определенным  
  способом и в заранее установленные сроки.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Общая цель предприятия | | |  |  |  |  |
|  |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Маркетинг 1 | |  | Произволе тво  2 | |  | Персонал 3 |  | нтп  4 | |



**\**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 1. | 1 |  | 1.2 | |  | 2.1 | | |  | 2.2 |  |  | 3. | I |  | 3.2 |  | 4. | 1 |  | *А.1* | |  |  |
|  |  |  |  |  |  | */* | / |  | \ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.  .1 |  | 1. | 1. |  | 2.1. | | |  | 2.1. | | 3.1. |  | 3. | I. |  | 3.1.  *>>* |  | 4.2  ***л*** | | |  | 4. | 2. |

Рис.1

Дерево целей

**21**

Рассмотрим примеры ключевых целей предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Функционирование **подразделения** | Ключевые цели. |
| Маркетинг | Увеличить объем продаж продукции ( конкретного вида) на рынке по сравнению с конкурентами. |
| Производство | Увеличить рентабельность производства, снизить процент брака и непроизводительные расходы, внедрить в производство новейшие технологии. |
| Научно-исследовательские разработки (инновации) | Разработать и внедрить новые виды продукции за счет источников дохода, полученного от реализации продукции. |
| Персонал | Усилить координацию деятельности по эффективному использованию персонала между службой управления персоналом и структурными подразделениями. |
| Финансы | Разработать детальный план контроля за рациональным использованием финансовых ресурсов. Расширить рынки сбыта с целью получения кратковременной прибыли. |
| Менеджмент | Выявить критические области управленческого воздействия, разработать приоритетные задачи, обеспечивающие дальнейшее развитие предприятия. |

Деятельность менеджеров многогранна и носит многоцелевой характер. Менеджеры наряду с ключевыми целями и задачами решают текущие и оперативные (см. пример текущие цели в табл.2 ).

Таблица 2.

**22**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формулировка целей | Приоритет | Дата | Итоги и результаты |
| 1 .Увеличение объемов поставок до 98% всех запланированных по графику | А | Июнь,02 |  |
| 2. Снизить объем отходов до 3% всего используемого сырья | А | Март,02 |  |
| 3.Сократить потери рабочего времени из-за травматизма до 1 ООчел./год | В | Март,02 |  |
| 4.Обеспечить снижение текущих расходов на 10% по сравнению с планом | А | Март,02 |  |
| 5.Установить аппаратуру по контролю качества продукции на выходе | А | Февраль,02 |  |
| б.Улучшить производственное календарное планирование и профилактическое обслуживание, чтобы повысить время эксплуатации машинного оборудования до 95% мощностей | В | Январь,02 |  |
| 7.3авершить программу повышения квалификации руководящих кадров в школе бизнеса | А | Март,02 |  |
| 8.1 Составить график контроля за | В | Январь,02 |  |

**23**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| движением финансовых потоков |  |  |  |
| 9.1 Разработать график перехода на производство новой продукции и снятия с производства устаревшей продукции. | А | Январь,02 |  |

Рассмотрим структуру дерева цели функциональной подсистемы

«производство».

Структура дерева цели подсистемы « производство » состоит из 7

уровней.

На 0 - ом уровне предусмотрено получение запланированной

прибыли при выполнении соответствующих подцелей;

I уровень- обеспечивает: повышение качества продукции,  
ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-  
техническое развитие производства и т.д.

II уровень - выполнение подцелей по отдельным видам товаров,  
ресурсов; повышение производительности труда, фондоотдачи,  
увеличение оборачиваемости оборотных средств, улучшение  
использования финансовых ресурсов, совершенствование  
технологических процессов и т.д.

1. уровень - выполнение по отдельным параметрам, свойствам  
   качества конкретных товаров, увеличение положительных результатов  
   по обобщающим показателям и т.д.
2. уровень - реализация подцелей по отдельным показателям  
   качества продукции, ресурсо-сбережения и т.д.

V уровень - дальнейшая детализация показателей IV - го уровня.

VI уровень- факторы, влияющие на частные показатели дерева  
цели.

Таким образом, дерево цели представляет собой структурное

**31** 2.2. Анализ производственно-хозяйственной деятельностии

За 9 месяцев этого года 2004 года на нефтедобывающих промыслах компании добыто около 16 млн. тонн нефти. Темп роста к соответствующему периоду 2003 года составил по нефти — 111%. По сравнению с аналогичным периодом 2003 г. добыча нефти по компании увеличилась на 1,6 млн. тонн. Основной рост достигнут за счет бурения новых скважин на Вале Гамбурцева и Баганской группе. По причине перевода нерентабельных и обводненных скважин в консервацию в ОАО «Транснефть» сокращается эксплуатационный фонд нефтяных скважин, и на 1 октября 2004 г. он составил в целом по компании 8510 скважин. Это на 338 скважин меньше, чем в то же самое время в прошлом году. За отчетный период введено в эксплуатацию 132 новые скважины. По сравнению с аналогичным периодом 2003 г. ввод новых скважин сократился на 30%. В январе-сентябре 2004 г. в среднем по компании средний дебит одной новой скважины увеличился до 61,3 тонны против 37,8 тонны в 2003 г., средний дебит одной действующей скважины возрос соответственно до 7,1 тонны с 6,8.

В части лицензирования новых участков недр, в мае 2004 г. «Роснефтью» получены лицензии на геологическое изучение Лавчихинского и Кыпакынского участков недр в Ямало-Ненецком округе, на котором в настоящее время выполнено 500 пог. км полевых сейсморазведочных работ методом 2 D . В августе получены лицензии на геологическое изучение десяти участков недр, примыкающих к территории освоения Ванкорского месторождения, в том числе на шесть участков в Красноярском крае и 4 участка — в Таймырском (Долгано-Ненецком) автономном округе. В соответствии с балансом нефти, за январь-сентябрь этого года «Транснефть» реализовала на экспорт 9 млн. тонн сырья, что составило 103,7% к плану и 121,6% к аналогичному периоду прошлого года.

33

3,2%. На экспорт будет реализовано 3,5 млн. тонн нефтепродуктов (чуть больше плана), на внутренний рынок — 3,2 тыс. тонн (106,8%). Товарооборот через собственную систему нефтепродуктообеспечения, включая услуги по хранению и перевалке, составил 17,9 млн. тонн (108,5% к плану и 119,1% к аналогичному периоду 2003 г.). Реализация нефтепродуктов через АЗС увеличилась относительно 9 месяцев прошлого года на 18,8% — до 660,9 тыс. тонн. В расчете на 1 АЗС реализовано 1,07 тыс. тонн нефтепродуктов, что на 15,8% больше, чем за такой же период прошлого года.

Доля реализации через АЗС в общем объеме реализации на внутреннем рынке выросла с 17% до 21%.

В соответствии с планом осуществляется программа строительства и реконструкции нефтебазового хозяйства и АЗС. В целях расширения рынка сбыта и повышения эффективности продаж на автозаправочных станциях компании продолжается внедрение безналичной формы расчетов. На внутренний рынок перевалено 1,1 млн. тонн нефтепродуктов, что соответствует уровню прошлого года. Таким образом, за последние годы рост нефти значительно увеличился.

**34** 2.3 Мероприятия по совершенствованию дерева целей на предприятии.

Промышленная безопасность опасных производственных объектов -

состояние защищенности жизненно важных интересов личности и общества

от аварий на опасных производственных объектах и последствий указанных

аварий.

С целью организации производственного контроля за опасными

производственными объектами создан отдел промышленной безопасности и

производственного контроля (ОПБиПК).

Целью производственного контроля является предупреждение аварий и

обеспечение готовности ОАО «Транснефть» к локализации и ликвидации

последствий аварий на опасном производственном объекте. Главными

задачами производственного контроля являются:

- обеспечение соблюдения требований промышленной безопасности на ОПО;  
анализ состояния промышленной безопасности в филиале (ОАО  
«Приволжскнефтепровод»);

* разработка мероприятий, направленных на улучшение состояния  
  промышленной безопасности;
* контроль за соблюдением требований промышленной безопасности,  
  установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми  
  актами;

- координация работ, направленных на предупреждение аварий на опасных  
производственных объектах и обеспечение готовности к локализации аварий  
и ликвидации их последствий;

- контроль за своевременным проведением необходимых испытаний и  
технических освидетельствований технических устройств, применяемых на  
опасных производственных объектах, ремонтом и поверкой контрольных  
средств измерений;

- контроль за соблюдением технологической дисциплины.

**24**

отображение распределения целей по уровням управления. Такое дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится объединение дерева целей каждого уровня в общее дерево целей предприятия.

Следующий этап это доведение цели до конкретного исполнителя. На этом этапе выясняется возможность реализации сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуется выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя. Реальная работа в этом направлении предполагает широкое обсуждение всех целей на производственных собраниях. Важное значение имеет этап реализации целей, который включает:

* закрепление целей за каждым исполнителем;
* выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации  
  целей;
* установление графика выполнения работ;
* контроль выполнения целей во всей системе управления сверху  
  вниз;
* своевременное вмешательство в процесс на любом уровне  
  управления.

Оценка достигнутых результатов должна производиться снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учетом мнения сотрудников предприятия. Иногда для этой цели разрабатываются специальные анкеты, которые обрабатываются с учетом теории экспертных оценок. Метод экспертных оценок определяется как « процедура», учитывающая субъективное мнение с целью определения количественных соотношений между переменными, когда эти

25

соотношения нельзя установить из теоретических соображений или на основании накопленных статистических данных. Следовательно, задача формулирования целей функционирования предприятия с помощью экспертных оценок - это задача получения объективного результата на основании индивидуальных субъективных мнений группы экспертов. Ценность результата, полученного с помощью метода экспертных оценок, во многом зависит от компетентности вовлеченных в эксперимент специалистов. Наблюдения показывают, что опытный специалист еще до проведения эксперимента имеет определенное представление о правдоподобии различных его исходов. Следовательно, большое значение для получения объективного результата имеют формирование групп экспертов, их состав. Даже при наличии разумных критериев компетентности формирование групп экспертов затруднительно, ибо способность к правильному и вероятному прогнозу или оценке цели - весьма специфическая черта человека. В менеджменте не все подлежит формализации, поэтому объективность и научность выполняемых исследований требует использования опыта, интуиции специалистов. Объективность и научность означают правильное использование опытных специалистов. Корректировка цели. Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, т.е. с учетом достижения целей, выбранные ранее цели корректируются. Практически это означает окончание цикла формирования целей. Эффективность достижения цели. Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как потенциальная эффективность: реальная же зависит от степени достижения самих целей, то есть от полученных на практике результатов. От эффективности деятельности необходимо отличать ее выгодность и

**26**

экономичность. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется экономизацией деятельности. Экономизация достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при меньшем росте затрат; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный результат); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат. Таким образом, экономизация деятельности не всегда связана с увеличением ее выгодности, поскольку абсолютный результат может даже

сокращаться, поэтому критерий выгодности может приниматься во внимание только для оценки достижения данной цели вне связи с другими. Эффективная экономическая деятельность характеризуется такими признаками как высокая результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество процессов и их результатов, соответствие целям предприятия, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников. Эффективная деятельность сегодня не возможна без свободы маневра, которая предотвращает возможность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действий. Свобода маневра для предприятия обеспечивается постоянной готовностью к ним, поиском резервов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей.

**27**

Таким образом, дерево целей - это система планирования в организации основанная на определении плановых целей верхнего уровня и декомпозиции их.

Глава II Анализ организации ОАО «Транснефть» 2.1 Краткая характеристика предприятия

**28**

Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть» учреждено в соответствии с указом Президента Российской Федерации N 1403 от 17 ноября 1992 года и постановлением Правительства Российской Федерации от 14 августа 1993 года № 810 и является правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР.

Учредитель компании - Правительство Российской Федерации.

Зарегистрировано Московской регистрационной палатой 26 августа 1993 года, свидетельство № 026.800.

Основные направления деятельности ОАО «Транснефть»:

* перекачка, координация и управление транспортировкой нефти по  
  магистральным нефтепроводам на нефтеперерабатывающие предприятия  
  России и за ее пределы;
* профилактические, диагностические и аварийно-восстановительные  
  работы на нефтепроводах;
* координация деятельности по комплексному развитию сети  
  магистральных нефтепроводов и других объектов нефтепроводного  
  транспорта;
* взаимодействие с нефтепроводными предприятиями других государств по  
  вопросам транспортировки нефти в соответствии с  
  межправительственными соглашениями;
* координация деятельности организаций в решении задач научно-  
  технического прогресса в трубопроводном транспорте нефти, во  
  внедрении новых технологий и материалов;
* привлечение инвестиций для развития производственной базы,  
  расширения и реконструкции акционерных обществ, входящих в  
  компанию;

29

■ организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в  
районах объектов нефтепроводного транспорта.

ОАО «Транснефть» в цифрах:

* 48,708 тыс. км магистральных нефтепроводов диаметром от 420 до 1220  
  мм;
* 339 нефтеперекачивающих станций;
* 861 резервуаров емкостью 14,16 млн. куб. м;
* Транспорт 93% добываемой в России нефти;
* Принято в систему в 2004 году 449,0 млн. тонн нефти;
* Грузооборот 853 млрд. ткм.

Уставный капитал. Акции:

Уставный капитал АК «Транснефть» составляет 6219502 (шесть миллионов двести девятнадцать тысяч пятьсот два) рубля.

На величину уставного капитала выпущены:

* обыкновенные именные акции в количестве 4664627 штук номинальной  
  стоимостью 1 рубль на общую сумму 4664627 руб.;
* привилегированные именные акции в количестве 1554875 штук  
  номинальной стоимостью 1 рубль на общую сумму 1554875 рублей.

Держатель реестра акционеров - ОАО «Регистратор РОСТ». Аудитор - ЗАО «КПМГ».

Дочерние и зависимые общества:

* ОАО «Сибнефтепровод»;
* ОАО «МН» Дружба»;
* ОАО«СЗМН»;
* ОАО «Приволжскнефтепровод»;

**1 t I !**

**30**

* ОАО «Транссибнефть»;
* ОАО «Уралсибнефтепровод»;
* ОАО «Верхневолжскнефтепровод»;
* ОАО «Центрсибнефтепровод»;
* ОАО«СМН»;
* ОАО «Черномортранснефть»;
* ОАО «Связьтранснефть»;
* ОАО «Балтнефтепровод»;
* ОАО «Волжский подводник»;
* ОАО «ЦУП «Стройнефть»;
* ОАО «Гипротрубопровод»;
* ЗАО «Центр МО»;
* ЗАО «Страховая компания Транснефть»;
* ОАО «ЦТД «Диаскан»;
* ООО «Торговый дом «Транснефть»;
* ООО «Транспресс»;
* Негосударственный пенсионный фонд «Транснефть»;
* «Транснефть ЮР Лимитед»;
* 000 «Транснефтьлизинг».

Управление:

Общее собрание акционеров

Совет директоров Ревизионная комиссия

Президент Правление

**32**

Объем поставок нефти из собственных ресурсов на НПЗ России (включая собственные заводы) за 9 месяцев составил 5,65 млн. тонн, или 100,3% к плану и 101,2% к аналогичному периоду прошлого года.

На НПЗ компании поставлено 5,3 млн. тонн нефти, что на 1,3% выше аналогичного периода 2003 г. В связи с введенными «Транснефтью» в мае 2004 г. ограничениями по приему нефти ОАО «Северная нефть», ставившими под сомнение выполнение годового плана по добыче, была проведена работа в рамках рабочей группы с АК «Транснефть». В результате объем сырья, принимаемый в систему «Транснефти», увеличился на 318,3 тыс. тонн по сравнению с ранее согласованными объемами. Объем первичной переработки нефти (включая сырье сторонних поставщиков) на перерабатывающих заводах компании за 9 месяцев 2004 г. составил 7,3 млн. тонн, что соответствует плану, на 1,9% превышая показатель аналогичного периода 2003 г.

Глубина переработки нефти в среднем по двум заводам возросла до 58,2% с 57,7% в январе-сентябре 2003 г. Производство автобензинов, дизельного топлива и авиакеросинов увеличился по сравнению с прошлым годом на 7,6%, 1,9% и 3,9% соответственно. Выпуск высокооктановых бензинов зафиксирован на уровне 217 тыс. тонн, что на 38,3% больше, чем за аналогичный период предыдущего года.

В соответствии с программой реконструкции и модернизации НПЗ, на Комсомольском заводе продолжаются строительно-монтажные работы на установках гидроочистки дизтоплива проектной мощностью 800 тыс. тонн в год и производства элементарной серы мощностью 15 тонн в сутки. Их завершение запланировано на декабрь 2004 г.

Объем реализации нефтепродуктов по НК «Роснефть» (включая приобретенные нефтепродукты) составит 6,7 млн. тонн, что соответствует аналогичному периоду 2003 г. и превышает плановое задание 9 месяцев на

**35**

Основными задачами ОПБиПК ОАО «Транснефть» являются организация и координация работ по обеспечению: промышленной безопасности, включая вопросы надежности и безопасности обслуживания и эксплуатации основного и вспомогательного оборудования, спецтехники, коммуникаций, зданий и сооружений, ведения производственно-технологических процессов, аварийно-восстановительных работ.

В своей деятельности ОПБиПК ОАО «Транснефть» руководствуется Федеральным Законом «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», другими действующими законодательными актами, указами и решениями Президента РФ и Правительства РФ, правилами, распоряжениями и указаниями органов государственного надзора, регламентами ОАО «Транснефть», общегосударственными и ведомственными стандартами и правилами, приказами, положениями, указаниями и распоряжениями генерального директора ОАО «Транснефть», положением об отделе.

В целях совершенствования обеспечения промышленной безопасности на предприятии планируется введение автоматизированной системы управления промышленной безопасностью, предусматривающей весь комплекс работ по обеспечению безопасного функционирования предприятия, связанного с производственным контролем, проведением диагностики, экспертиз и прочих работ.

Глава I. Предприятие и организация как объект управления.

Одним из основных элементов рыночного хозяйства является предприятие (организация). Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать такую систему управления, которая сможет обеспечить высокую эффективность работы, конкурентоспособность, финансовую устойчивость. Термин «предприятие» после принятия Гражданского кодекса РФ (часть 1) претерпел существенные изменения. Он сохранен только для группы предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности. Все юридические лица получают название организаций, которые делятся на две группы: коммерческие и некоммерческие. Под предприятием понимается обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная на базе организованного по тому или иному принципу трудового коллектива, который на основе имеющихся материальных и финансовых средств производства производит продукцию или оказывает необходимые обществу услуги.

Предприятие как объект права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью.

Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и др. сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещественных прав. Современное крупное предприятие представляет собой сложную производственную социально экономическую систему, которой

**5**

присущи все характеристики системы: вход, выход, процесс, цель, обратная связь и т.д. Предприятие приобретает у поставщиков ресурсы (топливо, энергию, оборудование, материалы, комплектующие изделия), осуществляет благодаря трудовой деятельности коллектива производственный процесс, получает готовую продукцию и поставляет ее потребителям.

Кроме поставщиков и потребителей внешней средой по отношению к предприятию является вышестоящая организация (различные органы, министерства), банк, через который осуществляются все финансовые операции с поставщиками и потребителями.

Предприятие, как всякая сложная система, состоит из комплекса более простых систем, выполняющих определенные функции. В производственно-техническом отношении предприятие представляет собой технико-технологический комплекс, систему рабочих машин и механизмов, подобранных пропорционально по количеству и мощности в соответствии с видами выпускаемой продукции (выполняемых работ, услуг), технологией ее изготовления и объемами выпуска.

Организационно предприятие представляет собой первичное звено, производственную единицу с определенной внутренней структурой, внешней средой, закономерностями функционирования и развития. Организационная система предприятия включает его производственную и организационную структуру управления, а также связи между производством и управлением, между предприятием и внешними организациями.

В социальном отношении предприятие выступает в качестве социальной подсистемы общества, именно на нем осуществляется взаимодействие общественных, коллективных и личных интересов. Экономически предприятие является обособленным звеном, обладающим определенной оперативно-хозяйственной

**6**

самостоятельностью и осуществляющим свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета. Экономическая система предприятия включает экономические отношения предприятия с государством, вышестоящей организацией, поставщиками и потребителями, финансовыми организациями.

В информационном отношении предприятие- сложная динамическая система, характеризующаяся большим объемом, интенсивностью и разнонаправленностью информативных связей между подсистемами и элементами, постоянно обменивающаяся с внешней средой различного рода информацией. Информационная система предприятия включает отчетную и нормативно-технологическую документацию, а также различную информацию, характеризующую состояние и движение компонентов предприятия. В экологическом отношении предприятие представляет собой производственную систему, взаимодействующую с внешней средой путем материально-энергетического обмена.

В административно-правовом отношении предприятие выступает в качестве юридического лица с установленными государством в законодательном порядке правами и обязанностями. Управление предприятием осуществляется на основе утвержденного устава, действующего законодательства и регламентирующих документов.

Предприятие является сложным хозяйственным комплексом, включающим ряд подразделений.

Подразделения предприятия, выделяются по двум направлениям: технологическому и структурно-организационному. С технологической точки зрения предприятие делится на производства. Производства- это технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая четкие границы, обусловленные особенностями технологии.

**I ■. *]: I* ' : I i . I**

**7**

Основной организационно-структурной единицей предприятия является цех (исключение составляет предприятие с бесцеховой структурой управления).

Цех- обособленное в административном отношении звено, выполняющее часть производственного процесса. Цех состоит из участков. Участок- это основное подразделение цеха.

Рабочее место является первичным, базовым звеном производственной структуры предприятия. Оно представляет часть трехмерного пространства производственного помещения, в котором располагается все необходимое для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, выполняющих работу или операцию. Вывод:

Таким образом, предприятие это специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная на базе организованного по тому или иному принципу трудового коллектива, который на основе имеющихся материальных и финансовых средств производства производит продукцию или оказывает необходимые обществу услуги.

***I***

**8**

1.1 .Цель, как важнейшая характеристика менеджмента предприятия и организации.

Современный менеджмент- группа лиц, осуществляющих, в

рамках предприятия (организации) предпринимательские и

управленческие функции.

Практическая реализация этих функций рассматривается в двух

аспектах.

Во-первых, можно формулировать как управление

предприятием (организацией), действующее в условиях рынка при полной

самостоятельности и связанное с необходимостью принимать

самостоятельные решения в любых неожиданных ситуациях.

Во-вторых, управление самостоятельным видом деятельности, не

обязательно предполагающее создание организации и руководство

подчиненными.

Мы будем рассматривать понятие менеджмента на созданном

современном предприятии (организации) и связанными с теми или

иными процессами, протекающими внутри.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина

«управление». Термин «менеджмент» применяется к управлению

социально-экономическими процессами на уровне предприятий,

действующих в рыночных условиях и предпринимательской

деятельности. Для предприятия, «менеджмент» употребляется в трех

значениях: генеральный менеджмент, менеджмент на уровне отдела;

процесс менеджмента.

Под генеральным менеджментом понимаются все менеджеры,

занимающие высшие должности, отвечающие за сформулированные

цели, стратегии, задачи, политику и все вопросы, связанные с

планированием, контролем и управлением предприятия.

Основные функции генерального менеджмента сводятся к

9

следующим видам. Стратегическая функция:

* разработка концепции развития, цели, стратегии, задач  
  предприятия;
* разработка наиболее приемлемой организационной структуры  
  управления в соответствии с целью и стратегической деятельностью,  
  создание системы управления;
* распределение стратегических ресурсов предприятия.  
  Экспертно-инновационная функция:
* привлечение коллектива к инновационным разработкам и  
  внедрению новых видов продукции, услуг;
* создание условий для соответствующей перестройки системы  
  управления;
* использование специфического стимулирования инновационной  
  активности персонала.

Административная функция:

* контроль за качеством и количеством проделанной работы, оценка  
  промежуточных и конечных результатов деятельности предприятия;
* координация выполнения бюджета, программ, проектов, планов
* организация и развитие системы связи между подразделениями  
  должностями, отдельными лицами с помощью соединяющих  
  коммуникационных каналов;
* проведение регулярных совещаний, заседаний;
* распределение обязанностей для среднего звена управления;
* применение новых методов стимулирования за каче  
  выполняемых работ;
* совершенствование стиля руководства.

**10** Юридическая функция:

* заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие  
  счета в банке, распоряжение имуществом и прибылью.  
  Менеджмент на уровне отдела предусматривает:
* разработку цели, стратегии и задач на уровне отдела в  
  соответствии с общими стратегическими задачами и выработанной  
  концепции управления предприятием;
* ответственность за выполнение порученных заданий и  
  сохранность имущества;
* распределение заданий между исполнителями;
* осуществление текущего контроля;
* совершенствование организации и технологии производства;
* обеспечение нормальных условий труда;
* соблюдение производственной, технологической и трудовой  
  дисциплины, санитарных норм.

Процесс менеджмента отличается от генерального менеджмента и менеджмента на уровне отдела полномочиями, ответственностью, масштабностью, детализацией.

В процессе менеджмента все функции могут выполняться любым работником предприятия в пределах своей компетенции. К ним относятся руководители бригад, участков, групп, а также служащие и инспектора. Эти руководители работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия и результат труда.

В их обязанности входит организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественных и в установленный срок производственных заданий; контроль за соблюдением графика работ, рациональным использованием оборудования, материальных и других ресурсов; производственной дисциплины, техники безопасности; содействие рационализации,

11

изобретательству, нововведениям; внедрение прогрессивных методов

работы.

Независимо от того, какой уровень занимает руководитель, ему

приходится выполнять немало однородных элементов: выслушивание,

чтение, диктовка, телефонные разговоры, подготовка приказов и

распоряжений, подписывание документации, распределение заданий,

принятие решений, проведение совещаний и др.

Руководители генерального менеджмента на различных

предприятиях 70 - 90% -рабочего времени уделяют руководству и 30 -

10% - исполнению.

У руководителя менеджмента на уровне отдела рабочее время на

руководство и исполнение распределяется поровну 50/50.Руководитель

процесса менеджмента рабочее время на руководство и исполнение

распределяется как 30/70 соответственно.

Одна из центральных и ключевых задач менеджмента предприятия -

это выработка цели. Цель определяет и регулирует действия, служит

эталоном, главным критерием в деятельности предприятия и подчиняет

все стороны управляющего воздействия.

Цель- это те основные результаты, к которым предприятие

стремится в своей деятельности на протяжении длительного времени. От

того на сколько правильно выбрана цель и на сколько четко и ясно она

сформулирована, зависит успех предприятия. Непродуманное и

нечеткое формулирование цели приводит к тому, что вся система

управления работает неэффективно. Следовательно, в современном

менеджменте без четкого определения цели, без их выявления,

соотношения, средств достижения, оценки эффективности и путей

достижения нельзя решать проблему эффективного управления

предприятием.

В системе управления предприятием цели выполняют ряд важных

функций.

**12**

Во - первых, цели отражают философию предприятия, концепцию его деятельности и развития. А поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют в конечном счете характер и особенности предприятия. Во - вторых, цели уменьшают неопределенность текущей Деятельности, как предприятия, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться и сконцентрироваться на достижении желаемых результатов. В - третьих, цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения наиболее отличившихся сотрудников. При формулировании цели необходимо делать акцент на ее актуальность и значимость.

Актуальность цели проверяется как можно чаще по мере изменения основных факторов и условий внешней и внутренней среды. Следовательно, цели и их приоритеты не являются постоянными, они могут пересматриваться, уточняться, если цель считается достигнутой или оказалась невыполненной, или нереальной. Отсюда следует, что любая деятельность в системе управления оправдана в том случае, если учитываются следующие требования: конкретность, измеряемость, реальность, гибкость, совместимость, взаимоподдерживаемость.

Во - первых, цель должна быть конкретной, т.е. выражена не только качественными, но и количественными показателями. Во- вторых, цель должна быть реальной, достижимой в данных условиях.

В - третьих, цель должна быть гибкой, способной к трансформации и корректировке в соответствии сменяющимися условиями деятельности предприятия.

**I i**

**13**

В - четвертых, цель достигается в результате совместной деятельности всего персонала, так как оказывает существенное влияние на мотивацию работников, которые хотят достичь реализации цели, установленной для предприятия. Если цель не достижима, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет, т.к. в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением цели предприятия.

В - пятых, цели должны быть совместимыми друг с другом во времени и пространстве и не ориентированы на действия, противоречащие друг другу. В - шестых, цель должна быть измеряемой. С точки зрения измеряемости цели, важно знать:

* что измерить;
* как измерить;
* конкретные функции измерения;
* каковы издержки измерения;
* обеспеченность методологической и информационной базы  
  данных;
* выбор конечных критериев (показателей) для измерения.  
  Примеры правильно поставленных целей:
* повышение объемов продаж на 12%;
* снижение затрат на хранение материалов на 4%;
* снижение себестоимости продукции на 6%;
* снижение непроизводительных потерь рабочего времени на 5%;
* повышение прибыли на 8%;
* повышение рентабельности на 3%;
* повышение производительности труда на 15%;

Примеры неправильно поставленных целей:

- увеличение доли рынка;

**I I ' Ji *I >* I .**

**14**

* повышение качества продукции;
* рациональное использование производственного оборудования;
* улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д.
* конкурентоспособность цен.

Измеряемость цели позволяет определить соотношение цели и достигнутых результатов, при сравнении которых возможны следующие три варианта.

1. Конечный результат не только близок, но и превосходит  
   поставленную цель.
2. Конечный результат не соответствует поставленной цели.
3. Конечный результат противоречит поставленной цели.  
   Очевидно, что в первом варианте предприятие явно выиграет от  
   полученного результата, но в дальнейшем необходимо стремиться к  
   более точным предварительным расчетам.

Во втором варианте важно проанализировать причины (отрицательный результат- тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за слабой требовательности менеджеров, непродуманной и нечеткой системы управления предприятием, в других- случаях- из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно выявить, почему не удалось достичь планируемых результатов.

В третьем варианте наблюдается ситуация, когда достигнутые результаты приходят в противоречие с поставленными ранее целями и проблемы не разрешаются, а усугубляются. Например, повышение производительности труда за счет более экстенсивного использования оборудования, входят в противоречие с достигнутым результатом (снижается качество, появляется больше дефектной продукции, что приводит к снижению производительности труда в целом по предприятию).

**15**

Исходя из периода времени цели делятся на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования пять лет и более. В основе разработки долгосрочных целей лежит план-прогноз. Долгосрочное планирование во многом является экстраполяционным, основано на выведении будущих параметров состояния предприятия из тенденции прошлого года.

Долгосрочное планирование- крайне важный этап успешной работы предприятия в первую очередь потому, что оно осуществляется в условиях недостаточной информации. Именно поэтому большое значение приобретает мнение совета директоров, профессионалов высшего звена управления. Для определения долгосрочных целей необходимы знание ситуаций и мнение компетентных руководителей относительно этих ситуаций. Именно на этом этапе требуется проведение развернутого совещания по проблемам долгосрочного планирования, на котором вырабатывается стратегия предприятия по всем ее направлениям. Практика показывает, что цель предприятия не вырабатывается в один день, руководство решает эти проблемы поэтапно.

Желательно проводить разработку долгосрочных целей снизу вверх. Алгоритм может быть следующим:

* подробное обсуждение руководством предприятия стратегических  
  планов с управляющими подразделений;
* рассмотрение всех замечаний и предложений;
* использование предложений для дополнения и расчетов  
  первоначальных планов.

Опыт ряда предприятий показывает, что данный подход к разработке цели является более разумным и позволяет усовершенствовать и конкретизировать перечень целей, стоящих перед каждым подразделением.

**16**

Среднесрочные (тактические) цели имеют горизонт планирования

от одного до пяти лет.

Краткосрочная цель предусматривает горизонт планирования один

год и завершается в течение года. Для краткосрочных целей характерна

более подробная детализация и конкретизация действий чем для

долгосрочных. Они становятся этапами достижения среднесрочных и

долгосрочных целей.

Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами

постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют

безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности

коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно

появившихся острых проблем. Искусство определять важнейшие

тактические цели, очередность и методы их решения — основа искусства

управления и обосновывается на предвидении, интуиции. Однако

перечень ключевых, центральных задач и ожидаемый эффект от их

решения, вполне может и должен быть определен заранее.

Таким образом главными функциями генерального менеджмента

являются:

* Стратегическая
* Экспертно- инновационная
* Административная
* Юридическая

1.2. Классификация целей.

17

Разнообразие целей столь велико, что необходимо их классифицировать по содержанию, направлениям и критериям. По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

К технологическим целям можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий.

Экономические цели включают укрепление финансовой устойчивости предприятия, рост прибыли, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели- это выпуск определенного объема товаров и услуг, повышение их качества, увеличение эффективности производства, снижение себестоимости, экономное использование ресурсов.

Административные цели нацеливают на достижение высокой управляемости предприятия, полное взаимодействие сотрудников, хорошую их дисциплину, слаженность в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и пр. Научно-технические цели фокусируются на создании и внедрении в производство новых и усовершенствовании существующих образцов продукции, доведении их до уровня требований мировых стандартов. Социальные цели ориентируются на создании благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышении их образовательного и квалифицированного уровня и т.п. Например, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживания отношений социального партнерства, обеспечение персонала высококачественным медицинским обслуживанием и пр.