## 1. Понятие и функции менеджмента

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия.

Управление включает три аспекта:

- «кто» управляет «кем» (институциональный аспект);

- «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект);

- «чем» осуществляется управление (инструментальный аспект).

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения, выполняющие следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым;

- формирование руководящих требований к действиям;

- критериев принятия решений;

- инструментов контроля.

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделяются на общие и конкретные.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;

- организация работы;

- мотивация;

- координация и регулирование;

- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия заключается в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят: выбор технологического процесса; планирование программы производства; планирование последовательности производства (оперативное планирование); формирование производственных систем (систем оборудования); содержание и эксплуатация оборудования;

организацию материально-технического снабжения.

При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления: организация инновационного процесса; выбор и реализация стратегии НИОКР; оптимальное распределение ресурсов на НИОКР; внедрение результатов НИОКР; защита результатов НИОКР.

Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;

- выбор целевых рынков и их сегментирование;

- применение маркетинговых решений по продукту;

- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;

- продвижение товара;

- выбор и реализацию ценовой политики;

- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Финансовое управление предприятием включает:

- приобретение финансовых средств;

- использование финансовых средств;

- управление ликвидностью;

- структурирование капитала и имущества;

- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;

- финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

## 2. Особенности создания, функционирования и ликвидации организаций в зависимости от организационной формы

Коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ**,** производственных кооперативов, государственныхи муниципальных унитарныхпредприятий.

Юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, должно иметь фирменное наименование**.**

Товарищество (полное, на вере) и общество (ООО, АО) - наиболее распространенные организационно-правовые формы коллективного предпринимательства, возникшие в результате длительного исторического развития торгового оборота.

Присущие им следующие общие черты позволяют объединить для рассмотрения в одном параграфе хозяйственные товарищества и общества:

1. Все они являются коммерческими организациями, т.е. юридическими лицами, имеющими целью своего создания извлечение прибыли и обладающими общей правоспособностью. И товарищество, и общество могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

2. Особенность хозяйственных товариществ и обществ, отличающая их от других форм предпринимательской деятельности и объединяющая их друг с другом, в том, что прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности, распределяется между участниками. Условия и порядок ее распределения определяются конкретной организационно-правовой формой.

3. Хозяйственные товарищества и общества имеют складочный - в товариществах и уставный - в обществах капитал, разделенный на доли (вклады) участников. Обладание долей в уставном (складочном) капитале не связано с наличием вещных прав участника на имущество общества (товарищества), поскольку право собственности на него принадлежит в силу закона (п.2 ст.48 ГК РФ) самому юридическому лицу - соответственно товариществу или обществу. Наличие долей (вкладов) в уставном капитале корпорации не влечет возникновения общей долевой собственности участников.

4. Содержание прав и обязанностей участников товариществ и обществ во многом совпадает. Так, к неимущественным или организационно-управленческим правам участников относятся, в частности:

- право на участие в управлении делами товарищества (общества). Права на участие в управлении отсутствуют в силу специфики правового статуса только у вкладчиков товарищества на вере и у владельцев привилегированных акций в АО (однако в ряде случаев привилегированные акции предоставляют также и возможность участия в управлении);

- получать информацию о деятельности товарищества (общества) и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией.

К имущественным правам относятся права участников хозяйственного товарищества или общества: принимать участие в распределении прибыли путем получения дивидендов на акции или процентов на вложенный капитал; на ликвидационную квоту, т.е. на получение в случае ликвидации товарищества или общества части имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимости.

К общим обязанностям участников хозяйственных товариществ и обществ, в частности, относятся следующие: вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, предусмотренные учредительными документами; не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности товарищества или общества.

Отличительные черты товариществ и обществ во многом определяются их подразделением на объединения лиц и объединения капиталов. Товарищества являются классическими объединениями лиц, тогда как общества - объединениями капиталов.

В российском законодательстве в рамках товарищества объединяются две организационно-правовые формы предпринимательской деятельности: полные товарищества и товарищества на вере, или коммандитные. Различия этих двух видов товариществ в их субъектном составе: участниками полного товарищества могут быть только полные товарищи; товарищество на вере состоит из двух групп участников - полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов).

Отличительным признаком организационно-правовой формы предпринимательской деятельности в виде АО является формирование уставного капитала за счет размещения эмиссионных ценных бумаг - акций, удостоверяющих обязательственные права участников по отношению к обществу.

Производственный кооператив (артель) - добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

К числу признаков производственного кооператива относятся: добровольность возникновения; членство как принцип организации производственного кооператива; равные права участников независимо от размера пая; метод деятельности - на основе взаимопомощи и самодеятельности; организация управления - на основе выборности и самоуправления; совместное осуществление производственной и иной хозяйственной деятельности.

Производственный кооператив является результатом добровольного соглашения его участников. В основании всякого договора вообще и кооперативного в особенности лежит намерение создать добровольную, свободную кооперативную организацию; при этом в договоре определяются предмет и цели деятельности данной организации, порядок формирования имущественной основы ее деятельности, права и обязанности участников и т.д. Законодательно закреплено положение, согласно которому кооператив образуется исключительно по решению его учредителей.

Производственный кооператив относится к числу коммерческих организаций. Однако если сравнить предпринимательскую деятельность кооперативов с общим определением предпринимательской деятельности по всем признакам, указанным в законодательстве, нельзя не видеть, что кооператив является такой организационно-правовой формой предпринимательства, для которой извлечение прибыли - специфическая цель, поскольку главное, для чего создается кооперация, ее основной целью остается удовлетворение личных потребностей членов кооператива на базе совместного ведения дел; и хотя кооперативы не всегда занимаются только обслуживанием своих членов, во всех случаях кооператив действует в интересах своих членов. Признавая тесное сосуществование цели взаимопомощи и цели извлечения прибыли, следует подчеркнуть, что решающей целью деятельности кооператива является предоставление его членам благ, услуг или места работы на более выгодных условиях, чем это мог бы предоставить свободный рынок.

Унитарные предприятия представляют собой организационно-правовую форму, посредством которой осуществляют деятельность коммерческие организации - юридические лица, являющиеся субъектами предпринимательского права.

От иных коммерческих организаций унитарные предприятия отличаются тем, что они не наделены правом собственности на закрепляемое за ними имущество.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между его работниками.

В РФ создаются и действуют следующие виды унитарных предприятий:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, - федеральное государственное предприятие и государственное предприятие субъекта Российской Федерации (далее - государственное предприятие), муниципальное предприятие;

унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, - федеральное казенное предприятие, казенное предприятие субъекта РФ, муниципальное казенное предприятие.

По согласованию с собственником его имущества унитарное предприятие может создавать филиалы и открывать представительства.

Унитарные предприятия могут быть участниками (членами) коммерческих организаций, а также некоммерческих организаций, в которых в соответствии с федеральным законом допускается участие юридических лиц. Унитарные предприятия не вправе выступать учредителями (участниками) кредитных организаций.

Решение об участии унитарного предприятия в коммерческой или некоммерческой организации может быть принято только с согласия собственника имущества унитарного предприятия. Распоряжение вкладом (долей) в уставном (складочном) капитале хозяйственного общества или товарищества, а также принадлежащими унитарному предприятию акциями осуществляется унитарным предприятием только с согласия собственника его имущества. Унитарное предприятие несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Оно не отвечает по обязательствам собственника его имущества (РФ, субъекта РФ, муниципального образования).

Государственное или муниципальное унитарное предприятие может быть создано в случае: необходимости использования имущества, приватизация которого запрещена, в том числе имущества, которое необходимо для обеспечения безопасности РФ; необходимости осуществления деятельности в целях решения социальных задач (в том числе реализации определенных товаров и услуг по минимальным ценам), а также организации и проведения закупочных и товарных интервенций для обеспечения продовольственной безопасности государства; необходимости осуществления деятельности, предусмотренной федеральными законами исключительно для государственных унитарных предприятий; необходимости осуществления научной и научно-технической деятельности в отраслях, связанных с обеспечением безопасности РФ; необходимости разработки и изготовления отдельных видов продукции, находящейся в сфере интересов РФ и обеспечивающей ее безопасность; необходимости производства отдельных видов продукции, изъятой из оборота.

Право на имущество, закрепляемое за унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления собственником имущества, возникает с момента его передачи унитарному предприятию, если иное не предусмотрено федеральным законом или не установлено решением собственника о передаче имущества.

Особенности осуществления права хозяйственного ведения и права оперативного управления в отношении недвижимого имущества, находящегося за пределами Российской Федерации и являющегося федеральной собственностью, а также ценных бумаг, долей, паев в находящихся за пределами РФ юридических лицах устанавливаются Правительством РФ.

В отличие от хозяйственных обществ и товариществ в государственных и муниципальных предприятиях создается уставный фонд, которым определяется минимальный размер имущества, гарантирующего интересы кредиторов предприятия.

Он может формироваться за счет денег, а также ценных бумаг, других вещей, имущественных прав и иных прав, имеющих денежную оценку.

Государственное или муниципальное предприятие ежегодно перечисляет в соответствующий бюджет часть прибыли, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и иных обязательных платежей, в порядке, размерах и в сроки, которые определяются Правительством РФ, уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления.

Различают распорядительное и добровольное основания прекращения деятельности коммерческих организаций. Добровольным основанием является решение органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. К распорядительным основаниям относятся: решение учредителей (участников), решение уполномоченных государственных органов, решение суда. К ним примыкает реорганизация юридического лица с согласия уполномоченных государственных органов.

Государственные и муниципальные предприятия и финансируемые собственником учреждения прекращают деятельность только в распорядительном (принудительном) порядке. К остальным организационно-правовым формам применимы оба вида оснований.

Отличительной особенностью ликвидации (помимо ее сути) является создание специального образования - ликвидационной комиссии (ликвидатора), которая действует от имени ликвидируемого юридического лица по аналогии с его органами и к которой переходят полномочия по управлению делами этого юридического лица.

## 3. Функции управления предприятием

Когда мы говорим, что организация или предприятие функционируют, то подразумеваем, что в их рамках люди осуществляют определенные действия, направленные как на взаимодействие с внешней средой, так и на внутриорганизационное взаимодействие. Первый тип взаимодействия — это ролевое функционирование предприятия. Здесь функция выступает в своей социальной интерпретации и является частью той общей роли, которую выполняет любое предприятие в системе общества, т.е. в системе более высокого уровня организации.

Впервые функции предприятия были выделены и описаны французским практиком и ученым А. Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. Усложнение взаимодействия с внешним окружением позволяет сегодня говорить уже о большем количестве общих функций современного предприятия: планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организация, производство, инновация, информация, социальное развитие.

Каждая из указанных общих функций является определенным видом работы по управлению предприятием в целом. Это относительно самостоятельные участки работы, выделившиеся в процессе разделения труда в управлении, носящего объективный характер

Разделение труда в управлении, специализация и комбинирование различных управленческих работ — процессы постоянные. Выделяются шесть стадий данного процесса, соответствующих объемам и сложности управления организацией или предприятием в целом.

Первая стадия. Объем управления невелик, сложность управленческих действий невысокая, управляет тот же работник, который выполняет производственные функции (бригадир, глава семейного предприятия).

Вторая стадия. Объем управленческой работы требует выделения специального работника, освобожденного от производственных функций (начальник участка, мастер, руководитель малого предприятия).

Третья стадия. Объем работы по управлению возрастает настолько, что возникает необходимость координации деятельности этих специальных работников, возникает линейная иерархия (над группой мастеров появляется начальник цеха).

Четвертая стадия. Дальнейший рост объемов и сложности управленческой работы требует специализации управленческих работников на выполнении отдельных функций, в управлении появляются специалисты: плановики, учетчики, контролеры.

Пятая стадия. Объем работы по общим функциям и число работников, занятых специальными работами, увеличивается и требует координации усилий. Появляется необходимость в начальнике для специалистов (главный бухгалтер).

Шестая стадия. Развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством. Руководство становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

Все эти стадии существуют одновременно и имеют вполне определенное организационное оформление в виде различных должностей и структурных подразделений.

Файолю принадлежит идея выделения функции администрирования как одного из видов трудовой деятельности по управлению предприятием в целом. Роль администрирования в общем управлении предприятием была определена им следующим образом: предвидеть, организовывать, руководить, координировать, контролировать.

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия (набор действий) осуществляются в рамках данной функции.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию. Обычно на предприятии функция планирования выполняется многими подразделениями. Ведущую роль здесь несомненно играет служба планирования. Однако значительную часть работы по планированию выполняют в своей области финансовый отдел, бухгалтерия, отдел снабжения, сбыта, маркетинга, НИОКР и др.

Таким образом, содержание, процесс и структура функции являются теми направлениями, по которым проводится ее анализ. Результаты этого анализа могут служить основой для развития функции: выделение из нее новой функции или изъятие за ненадобностью данной функции из организации. В последующем будет показано, как результаты анализа той или иной функции используются для проектирования работы и структуры организации.

## 4. Коммуникационный процесс, его структура и организация

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения. В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:

- отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;

- сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;

- канал, или средства передачи информации;

- получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Однако сам процесс коммуникации состоит из большего числа элементов и этапов.

У отправителя изначально должна зародиться идея, или это можно сформулировать как "сначала думай, а потом говори". Должно быть продумано, какую мысль собираются донести до получателя, почему и каким образом это должно быть воспринято. Например, если передается информация о представлении нового товара потребителю, то определяется, что ему надо знать о товаре, почему ему нужен этот товар и каким образом этот товар принесет наибольшую пользу.

Таким образом, обрабатывая идею "под получателя", рождается информация, которую необходимо представить в каком-либо виде или, иначе говоря, произвести кодирование. Кодировка - это перевод информации в слова, символы, интонацию, жесты (язык тела). Кодирование во многом зависит от того, какой канал или средство передачи будет выбрано: устная речь, письменное обращение, знак, плакат, канал электронной коммуникации (компьютерная связь) и т. д. Если канал не соответствует идее, появившейся на начальном этапе, обмен информацией будет неэффективен. Например, если нужно объяснить, как работает новое оборудование, можно сделать это либо устно, либо написав определенную инструкцию. Если процесс работы сложный, то второй канал коммуникации будет более эффективным, особенно если он подкреплен наглядной информацией (рисунками и графиками).

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средств коммуникации в сочетании. Это может усилить эффект восприятия и исправить недостатки какого-то одного канала.

Важным фактором, влияющим на коммуникационный процесс, является организационный аспект, а именно конфигурация коммуникационных сетей.

Сети - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов или элементов с помощью информационных потоков.

Централизованные информационные потоки (тип "колесо", радиальная) характеризуются тем, что один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения.

Понимание этих типов коммуникационных сетей важно при определении властных полномочий и социальных позиций в группе.

Выбор на практике той или иной сети коммуникаций определяется целями и задачами, стоящими перед группой. Если необходимо совершенствование системы коммуникаций, то целесообразно начать с анализа коммуникационных сетей.

Передача информации получателю - это физическое доведение информации до получателя, которую часто принимают за весь процесс коммуникации. Фактически это процесс организации доступности информации или информационного сообщения. В организации этот процесс обеспечивается секретарями, посыльными или электронными средствами. Получатель (например, исполнитель или начальник) должен увидеть, услышать и понять то, что ему сообщают.

Понимание зависит от того, как происходит декодирование информационного сообщения. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Чем точнее символы выбраны, тем точнее они будут декодированы. Каждый руководитель должен подбирать такие выражения своих мыслей, которые соответствуют уровню восприятия подчиненного.

Весь процесс передачи информации был бы неполным без получения (контроля) и интерпретации обратной связи. После получения сообщения у получателя возникает реакция, которая характеризует то, как было понято сообщение. Получатель производит действие, которое также должно быть декодировано, но уже самим отправителем. Возникает обратная связь, которая позволяет контролировать и корректировать процесс передачи информации. Обратная связь повышает эффективность всего коммуникационного процесса и позволяет компенсировать шум в канале. Шумом называют то, что искажает смысл передаваемой информации. Это может быть чисто механическая неисправность (например, плохое качество печати), разница в образовании участников процесса (люди не понимают терминологию или понимают ее по-своему), разница в восприятии и т. д. Шум присутствует, практически, всегда. Поэтому руководителю нужно знать возможные источники шумов и способы их устранения.

## 5. Внутренняя и внешняя среда предприятия

В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;

cлoжнocть внeшнeй cpeды — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;

пoдвижнocть cpeды — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;

нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.

Пoд cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax.

Внешняя среда интересна не сама по себе (хотя и это имеет значение). В менеджменте весьма важен учет воздействующих факторов, которые могут создать определенные трудности (угрозы) в деятельности предприятия, либо способствовать появлению возможностей получения положительного результата при проведении конкретных операций. Таких факторов может быть множество. В теории менеджмента выделяются семь основных, от которых зависит успех предприятия. В их состав входят экономические, политические, технологические, социальные, конкурентные, рыночные, международные.

Каждый из факторов может представлять в разное время для одного предприятия либо для разных предприятий в одно время или угрозу или новую возможность. Поэтому состояние внешней среды должно постоянно анализироваться, а результаты анализа - использоваться при выборе альтернатив решения проблем.

В целом изучение и анализ факторов внешней среды позволяет составить картину того, на каком качественном уровне находится предприятие относительно конкурентов, что оно в состоянии достигнуть и что для этого необходимо сделать. А самое важное - своевременное выявление внешних факторов и определение интенсивности их влияния дает выигрыш во времени, в худшем случае - для принятия «профилактических» мер по устранению, предупреждению или ослаблению нежелательных воздействий (угроз), в лучшем - для эффективного использования представившихся возможностей.

Инфopмaция o внyтpeннeй cpeдe фиpмы нeoбxoдимa мeнeджepy, чтoбы oпpeдeлить внyтpeнниe вoзмoжнocти, пoтeнциaл, нa кoтopыe фиpмa мoжeт paccчитывaть в кoнкypeнтнoй бopьбe для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй. Анaлиз внyтpeннeй cpeды пoзвoляeт тaкжe лyчшe yяcнить цeли и зaдaчи opгaнизaции. Вaжнo тo, чтo пoмимo пpoизвoдcтвa пpoдyкции, oкaзaния ycлyг opгaнизaция oбecпeчивaeт вoзмoжнocть cyщecтвoвaния cвoим paбoтникaм, coздaeт oпpeдeлeнныe coциaльныe ycлoвия для иx жизнeдeятeльнocти.

Анaлиз внyтpeннeй cpeды пpoвoдят пo cлeдyющим нaпpaвлeниям:

пpoизвoдcтвo: oбъeм, cтpyктypa, тeмпы пpoизвoдcтвa; нoмeнклaтypa пpoдyкции пpeдпpиятия; oбecпeчeннocть cыpьeм и мaтepиaлaми, ypoвeнь зaпacoв, cкopocть иx иcпoльзoвaния, cиcтeмa кoнтpoля зaпacoв; нaличный пapк oбopyдoвaния и cтeпeнь eгo иcпoльзoвaния, peзepвныe мoщнocти, тexничecкaя эффeктивнocть мoщнocтeй; мecтoнaxoждeниe пpoизвoдcтвa и нaличиe инфpacтpyктypы; экoлoгия пpoизвoдcтвa; кoнтpoль кaчecтвa, издepжки и кaчecтвo тexнoлoгий; пaтeнты, тopгoвыe мapки и т.п.;

пepcoнaл: cтpyктypa, пoтeнциaл, квaлификaция, кoличecтвeнный cocтaв paбoтникoв, пpoизвoдитeльнocть тpyдa, тeкyчecть кaдpoв, cтoимocть paбoчeй cилы, интepecы и пoтpeбнocти paбoтникoв;

opгaнизaция yпpaвлeния: opгaнизaциoннaя cтpyктypa, cиcтeмa yпpaвлeния; ypoвeнь мeнeджмeнтa, квaлификaция, cпocoбнocти и интepecы выcшeгo pyкoвoдcтвa; фиpмeннaя кyльтypa; пpecтиж и имидж фиpмы; opгaнизaция cиcтeмы кoммyникaций;

мapкeтинг: тoвapы, пpoизвeдeнныe фиpмoй, дoля нa pынкe; вoзмoжнocть coбиpaть нeoбxoдимyю инфopмaцию o pынкax; кaнaлы pacпpeдeлeния и cбытa; мapкeтингoвый бюджeт и eгo иcпoлнeниe; мapкeтингoвыe плaны и пpoгpaммы; нoвoввeдeния; имидж, peпyтaция и кaчecтвo тoвapoв; cтимyлиpoвaниe cбытa, peклaмa, цeнooбpaзoвaниe;

финaнcы и yчeт: финaнcoвaя ycтoйчивocть и плaтeжecпocoбнocть; пpибыльнocть и peнтaбeльнocть (пo тoвapaм, peгиoнaм, кaнaлaм cбытa, пocpeдникaм); coбcтвeнныe и зaeмныe cpeдcтвa и иx cooтнoшeниe; эффeктивнaя cиcтeмa yчeтa, в тoм чиcлe yчeтa издepжeк, фopмиpoвaния бюджeтa, плaниpoвaния пpибыли.

## 6. Особенности линейной структуры управления

Линeйнaя cтpyктypa oбpaзyeтcя в peзyльтaтe пocтpoeния aппapaтa yпpaвлeния тoлькo из взaимoпoдчинeнныx opгaнoв в видe иepapxичecкoй лecтницы:

Вo глaвe кaждoгo пoдpaздeлeния нaxoдитcя pyкoвoдитeль, нaдeлeнный вceми пoлнoмoчиями и ocyщecтвляющий eдинoличнoe pyкoвoдcтвo пoдчинeнными eмy paбoтникaми, cocpeдoтoчивaющий в cвoиx pyкax вce фyнкции yпpaвлeния. Сaм pyкoвoдитeль нaxoдитcя в нeпocpeдcтвeннoм пoдчинeнии pyкoвoдитeля выcшeгo ypoвня.

Выделяются *два* подтипа линейной организационной структуры: *плоские* и *высокие,* различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

В линeйнoй cтpyктype paздeлeниe cиcтeмы yпpaвлeния нa cocтaвляющиe чacти ocyщecтвляeтcя пo пpoизвoдcтвeннoмy пpизнaкy c yчeтoм cтeпeни кoнцeнтpaции пpoизвoдcтвa, тexнoлoгичecкиx ocoбeннocтeй, шиpoты нoмeнклaтypы пpoдyкции и дp. Пpи тaкoм пocтpoeнии в нaибoльшeй cтeпeни coблюдaeтcя пpинцип eдинoнaчaлия: oднo лицo cocpeдoтoчивaeт в cвoиx pyкax yпpaвлeниe вceй coвoкyпнocтью oпepaций, пoдчинeнныe выпoлняют pacпopяжeния тoлькo oднoгo pyкoвoдитeля. Вышecтoящий opгaн yпpaвлeния нe имeeт пpaвa oтдaвaть pacпopяжeния кaким-либo иcпoлнитeлям, минyя иx нeпocpeдcтвeннoгo pyкoвoдитeля.

Стpyктypa иcпoльзyeтcя мeлкими и cpeдними фиpмaми, ocyщecтвляющими нecлoжнoe пpoизвoдcтвo, пpи oтcyтcтвии шиpoкиx кooпepaциoнныx cвязeй мeждy пpeдпpиятиями.

Пpeимyщecтвa линeйнoй cтpyктypы yпpaвлeния:

* eдинcтвo и чeткocть pacпopядитeльcтвa;
* coглacoвaннocть дeйcтвий иcпoлнитeлeй;
* чeткaя cиcтeмa взaимныx cвязeй мeждy pyкoвoдитeлeм и пoдчинeнным;
* быcтpoтa peaкции в oтвeт нa пpямыe yкaзaния;
* пoлyчeниe иcпoлнитeлями yвязaнныx мeждy coбoй pacпopяжeний и зaдaний, oбecпeчeнныx pecypcaми;
* личнaя oтвeтcтвeннocть pyкoвoдитeля зa кoнeчныe peзyльтaты дeятeльнocти cвoeгo пoдpaздeлeния.

Нeдocтaтки линeйнoй cтpyктypы зaключaютcя в cлeдyющeм:

* выcoкиe тpeбoвaния к pyкoвoдитeлю, кoтopый дoлжeн имeть oбшиpныe paзнocтopoнниe знaния и oпыт вo вcex фyнкцияx yпpaвлeния и cфepax дeятeльнocти, ocyщecтвляeмыx пoдчинeнными, чтo oгpaничивaeт вoзмoжнocти pyкoвoдитeля пo эффeктивнoмy yпpaвлeнию;
* пepeгpyзкa мeнeджepoв выcшeгo ypoвня, oгpoмнoe кoличecтвo инфopмaции, пoтoк бyмaг, мнoжecтвeннocть кoнтaктoв c пoдчинeнными и вышecтoящими;
* oтcyтcтвиe звeньeв пo плaниpoвaнию и пoдгoтoвкe yпpaвлeнчecкиx peшeний.

Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя.

Типы связей (рис.):

• прямые единичные между подчиненными;

• перекрестные между подчиненными;

• прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем уже должен быть диапазон контроля для сохранения эффективного управления над структурой. Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников большого числа согласования, уточнений, консультаций со стороны руководителя, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура.

## 7. Особенности линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (см. рис.)

Д- *директор*; ФН - *функциональный начальники*; ФП – *функциональные подразделения*; ОП - *подразделения основного производства.*

*Рис. Линейно-функциональная структура управления*

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 16 функциональные начальники составляют штаб директора).

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образовывая штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,

- организацией директивных связей по однолинейному принципу,

- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,

- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),

- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,

- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

## 8. Особенности матричной структуры

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментизация в целом, впервые были применены, как считают специалисты, в электронной промышленности и в других отраслях с так называемой высокой технологией. В условиях перехода от национальной к острой международной конкуренции возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая позволяла бы проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы.

Чтобы решать масштабные и сложные задачи по интеграции различных видов деятельности в организации, необходимо было создать большее число коммуникационных каналов и центров принятия решений. Для этого применялись разные координационные элементы: специальные координаторы, целевые и комплексные коллективы, автономные группы, руководители по продукту или по проекту, планирование карьеры, информационные сети, внутрифирменное предпринимательство и т.п. Матричные организационнные структуры отличаются сложностью в их реализации. Однако они в гораздо большей степени, чем ранее применявшаяся схема, отвечают происходящим в обществе изменениям.

Активное использование различного рода *полуавтономных групп* или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы.

Создание целевых и другого рода групп на практике редко связано с помещением их в структурные схемы организации. В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры. Важным условием эффективного использования групп в организации является наличие у руководителей специальных знаний и умений в области управления людскими ресурсами.

При организации групповой работы важно учитывать следующее. Во-первых, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. Во-вторых, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства. Использование групп как элемента матричного построения организации имеет и негативные стороны. Такие группы, например, не являются устойчивыми образованиями. Интенсивное использование групп лишает работников своего места в «организационном здании», люди постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится, таким образом, как бы временной.

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется очень сложной и недостатки, порождаемые использованием групп, перевешивают преимущества. Матричная департаментизация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно — функциональной и продуктовой (проектной). Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации (рис.). Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

Суммируя характеристики, отличающие хорошо спроектированную матричную организацию, важно отметить следующее. В такого типа организациях высшее руководство определяет права и ответственность обеих частей организации — функциональной и продуктовой (проектной). Конфликты присущи матричной схеме и их возникновение не должно являться неожиданностью. Для этого необходимо разрабатывать планы и меры разрешения конфликтов. Важным в этом отношении является подготовка персонала для работы в группах. Арбитром в конфликтах между частями организации должно выступать высшее руководство. Общеорганизационное планирование должно быть нацелено на минимизацию неопределенности в деятельности матричных ячеек. Этому способствует то, что проектная часть матричной организации используется для установлений целей, формирования планов и бюджетов проектов, а функциональная часть обеспечивает эти элементы организации проекта необходимыми ресурсами. То есть то, что должно быть сделано в рамках проекта и как это должно выполняться, может быть четко разделено между указанными частями матричной организации.

## 9. Дивизиональная структура управления

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. с появлением первых дивизиональных (или отделенческих) схем организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство этого автомобильного гиганта и, в частности, ее новый президент Альфред Слоун, отдавали себе отчет в том, что в штаб-квартире невозможно, подстраиваясь под конъюнктуру рынка, эффективно принимать все решения относительно деятельности многочисленных производственных линий по выпуску машин. Чтобы решить эту проблему, каждому подразделению по выпуску машин было определено место, которое оно должно было занять на рынке продукции. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их, таким образом, в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

Как видно из рисунке, дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

А. Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Новая в то время система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту корпорации и получению ею большей прибыли. В 1927 г. «Дженерал Моторс» обогнала «Форд», а ее новая схема была перенята рядом крупных химических компаний.

Дивизиональная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

В целом, дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

## 10. Особенности построения вертикально-интегрированных нефтяных компаний

Для эффективного функционирования российского нефтяного комплекса крайне важным является создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче нефти, ее переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства и на базе внедрения новых технологий. Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является образование вертикально интегрированных компаний в форме акционерных обществ или товариществ с подключением предприятий транспорта и нефтепродуктообеспечения.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность российских производителей на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

Вертикально интегрированных нефтяных компаний в мире существует около 100, среди них относительно крупных сейчас насчитывается порядка 20. Несмотря на ряд существенных различий, как по форме собственности, так и по структуре, их объединяет один общий признак — деятельность по всей цепочке процесса: выявление нефтяных месторождений, добыча нефти, доведение ее до продуктов конечного пользования и реализация нефтепродуктов потребителю.

Важнейшим фактором развития вертикально интегрированных нефтяных компаний является рациональная организационная структура, то есть тип устройства управления внутри предприятия или объединения предприятий.

Организационная структура должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Существует несколько этапов в развитии фирм, в которых, в зависимости от целей и задач, формируются организационные структуры.

Первый этап. При создании новой фирмы ее задачи, как правило, достаточно скромны: производство и реализация продукции на местном или региональном рынке. Руководит всей деятельностью фирмы один человек — директор (управляющий).

Второй этап. На втором этапе, при завоевании фирмой национального рынка, усложняется работа ее руководства, так как организация различных направлений деятельности — маркетинг, производство, НИОКР, финансы, кадры — требует постоянного внимания. Заместители генерального директора принимают на себя руководство функциональными подразделениями, основной задачей генерального директора становится координация их деятельности.

Третий этап развития компании связан с ее выходом на мировой рынок. На этом этапе в структуре компании организуется международное отделение, во главе которого становится вице-президент — руководитель такого же уровня, как и руководители других функциональных подразделений. С развитием международной деятельности в компании появляются подразделения, созданные по географическому принципу, отвечающие за отдельные регионы.

Четвертый этап развития компании связан с диверсификацией ее деятельности на национальном рынке. На данном этапе в организационной структуре фирмы появляется функциональное подразделение, возглавляемое вице-президентом, отвечающее за выпуск новой продукции.

Пятый этап развития компании связан с реализацией стратегической задачи выхода на мировой рынок с несколькими видами продукции и требует более сложной организационной структуры. Она организуется либо по продуктовому принципу, либо по географическому. Анализ опыта компаний, работающих на мировых рынках, показал, что не существует жестких правил выбора конкретного типа организационной структуры таких компаний. Поэтому наиболее целесообразным представляется применение продуктового и географического принципов в различных сочетаниях.

На шестом этапе развития компании после выхода на мировой рынок и при наличии успеха имеет место постепенный рост количества ее зарубежных филиалов, что приводит к изменению организационной структуры компании, которое проявляется в создании механизмов интеграции новых зарубежных подразделений в систему общефирменного управления.

АО “Нефтяная компания “ЛУКойл”, например, в настоящее время имеет организационную структуру, соответствующую шестому этапу развития компании.

В течение последних десятилетий многие компании в мире стали использовать новые, более гибкие виды организационных структур, которые лучше приспособлены к быстрой смене внутренней и внешней сред компании.

## Мировой опыт показывает, что не существует одной, оптимальной для всех организационной структуры. Следует выбирать ту структуру управления, которая является адекватной сложившимся экономическим условиям функционирования компании и позволяет ей достичь намеченных целей.

## 11. Характеристика планирования как функции управления

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий на принятие решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьюлик, теоретик в области управления, заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, включая целый ряд людей, добившихся очень больших успехов в этой области, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические башни из слоновой кости, а не реальный повседневный мир жизни организаций. Основа всякой науки — это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких заданий. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако, этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное. Люди, как выяснилось, не так просты как машины. Нельзя вживлять счетчик в сознание человека, чтобы он объективно измерял свою собственную реакцию на предложенный метод работы. Более того, руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость. То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, которые влияют на организацию, и о сложном потенциальном взаимодействии среды и организации, сложном настолько, что порой даже невозможно четко определить и отличие этих отношений. Следовательно, управление хотя бы частично, но является искусством. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее это означает, что руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагополучных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации, преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

## 12. Принципы управления

Основу эффективного управления предприятием и его персоналом составляет нижеследующая неранжированная совокупность принципов.

1) Гуманизм. Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) Демократизм. В Российской Федерации все работники, согласно Статье 227 КЗоТ РФ, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это право они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива, советы трудового коллектива, профессиональные союзы и иные уполномоченные трудовым коллективом органы вносить предложения об улучшении работы предприятия, учреждения, организации, а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) Дифференциация — это расчленение крупных проблем на более мелкие:

а) по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);

б) направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);

в) подразделениям (цеха основного производства, заводоуправление и т.д.);

г) видам работ (разделение труда) и др.

4) Единоначалие. Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы: 5) единства прав, обязанностей и ответственности', 6) иерархии; 7) единства руководства.

8) Исполнительская дисциплина — обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.

9) Комплексность — рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления: 1) обеспечивает взаимную увязку решаемых задач; 2) координацию взаимодействия различных подразделений внутри предприятия.

10) Научность — необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

11) Обратная связь. Между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет, контроль.

12) Профессионализм. Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, — компетентное выполнение принятых решений.

13) Регламентация — установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения)5, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.

14) Социально-экономическая адаптация. Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним.

15) Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.

16) Субординация. Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим. Реализуя принцип единоначалия, руководитель принимает решения, обязательные для выполнения всеми работниками возглавляемого им коллектива.

17) Целеполагание — знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: 1) задач управления; 2) приоритетных направлений развития; 3) тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

18) Эффективность. Данный принцип охватывает большой круг проблем — от экономической эффективности управления (соотношения затрат и результатов) до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решений и т.д.

## 13. Характеристика организационно-распорядительных методов управления

Организационно-распорядительные методы управления –это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организовывания деятельности. Именно они обеспечивают четкое распределение обязанностей в аппарате управления, соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия, а также применения мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных направлениях.

Воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование деятельности) - отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.

Воздействие на процесс управления (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

Формы проявления организационно-распорядительных методов:

обязательное предписание (приказ и т. п.);

согласительные (консультации);

рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

1. Методы организационного воздействия базируются на применении в практике управления законодательства, соблюдения требований уставов; представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка, нормативов времени и т. п.

К числу организационных методов относят:

– организационное проектирование;

– регламентирование;

– нормирование.

Они наиболее актуальны при создании новых и реструктуризации действующих предприятий.

Совокупность организационных регламентов вносит порядок в деятельность организаций, который в значительной мере будет зависеть от эффективности осуществления распорядительных методов.

2. Методы распорядительного воздействия отражают динамику процесса управления и представляют собой текущее распорядительство. Оно направлено на решение многочисленных вопросов оперативного характера, возникающее в процессе управления.

Распорядительные методы предполагают прямое воздействие на управляемый объект через приказы и распоряжения, установление ответственности, инструктаж сотрудников, координацию работ и контроль исполнения.

Практика осуществления организационно-распорядительных методов выделяет три типа подчинения:

- вынужденное и внешне навязанное вызывает ощущение зависимости, нажим "сверху";

- пассивное. Чувство удовлетворения появляется при снятии с сотрудника части ответственности и отсутствии необходимости принятия самостоятельных решений;

- внутренне осознанное.

Чаще всего именно прямое воздействие ведет к формированию пассивного подчинения. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия посредством постановки задач и применения методов организационного стимулирования.

Итак, организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций. Это связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п., без чего невозможна как регистрация предприятий, так и построение системы управления, ее функционирование.

С переходом России на рыночные рельсы управления экономикой роль этих методов в процессе управления предприятием изменилась: из основных в системе управления они перешли в разряд обеспечивающих, уступив место социально-психологическим и экономическим методам.

Организационно-распорядительные методы находят широкое применение в управлении текущей деятельностью. Для обеспечения эффективности-управления необходима комплексность и системность в применении инструментов (методов) менеджмента.

## 14. Характеристика экономических методов управления

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже - непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность.

Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.

К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся: 1) налоговая система страны и 2) кредитно-финансовый механизм. К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся:

* система заработной платы и других форм материального поощрения работников;
* система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
* система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции.

Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество.

При этом применяется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этих предприятий.

Основной экономический метод, применяемый при управлении подразделений предприятия, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:

– закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;

– предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;

– разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;

– применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.

Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:

1) прямое материальное вознаграждение, заработная плата, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;

2) дополнительные выплаты;

3) штрафы.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

## 15. Процесс принятия управленческих решений

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Пpoцecc пpинятия peшeний мoжнo пpeдcтaвить в видe cлeдyющиx этaпoв, кaждoмy из кoтopыx cooтвeтcтвyют oпpeдeлeнныe пpoцeдypы:

* пocтaнoвкa пpoблeмы: вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции, пoявлeниe пpoблeмы, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, oпиcaниe пpoблeмнoй cитyaции;
* paзpaбoткa вapиaнтoв peшeний: фopмyлиpoвaниe тpeбoвaний-oгpaничeний, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, paзpaбoткa вoзмoжныx вapиaнтoв peшeний;
* выбop peшeния: oпpeдeлeниe кpитepиeв выбopa; oтбop peшeний, oтвeчaющиx кpитepиям, oцeнкa вoзмoжныx пocлeдcтвий, выбop пpeдпoчтитeльнoгo peшeния;
* opгaнизaция выпoлнeния peшeния и eгo oцeнкa: плaн peaлизaции выбpaннoгo peшeния; кoнтpoль зa xoдoм peaлизaции peшeния; oцeнкa peшeния пpoблeмы и вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции.

Упpaвлeнчecкoe peшeниe - этo тpyдoeмкaя и oтвeтcтвeннaя дeятeльнocть, oт peзyльтaтoв кoтopoй зaвиcит paзвитиe пpeдпpиятия.

Рaзpaбoткa peшeния ocнoвывaeтcя нa aнaлизe cлoжившeйcя cитyaции, в пpoцecce кoтopoгo выдeляютcя пpoблeмныe oблacти. В дaннoм пpoцecce oпpeдeляютcя coдepжaниe пpoблeмы, pacпoлoжeниe ee вo вpeмeни и пpocтpaнcтвe, ee пocлeдcтвия, cтeпeнь вaжнocти и лицa, пpичacтныe к нeй. Итoг aнaлизa - фopмyлиpoвкa пpoблeмы и пocтaнoвкa цeли, a тaкжe выяcнeниe ocнoвныx пpичин cлoжившeйcя cитyaции. Пocлe этoгo paзpaбaтывaютcя кpитepии, нa кoтopыe дoлжнo oпиpaтьcя peшeниe.

Нa ocнoвe aнaлизa cитyaции и oпpeдeлeния кpитepиeв paзpaбaтывaeтcя кaк мoжнo бoльшee кoличecтвo вoзмoжныx вapиaнтoв peшeний, из кoтopыx cocтaвляeтcя бaзa дaнныx. Этoт пpoцecc пoзвoляeт нaйти нaибoлee oптимaльнoe и oбъeктивнoe peшeниe.

Мeтoды пpинятия peшeний:

индивидyaльный -peшeния пpинимaютcя нeпocpeдcтвeннo oтвeтcтвeнным лицoм (pyкoвoдитeлeм);

кoллeктивный - peшeния пpинимaютcя в пpoцecce дeлoвoгo coвeщaния, "мoзгoвoгo штypмa" или pyкoвoдитeль, cфopмyлиpoвaв пpoблeмy, в пиcьмeннoм видe дaeт пpикaзaниe cпeциaлиcтaм, cпocoбным пpивнecти cyщecтвeнный вклaд в ee paзpeшeниe, внecти cвoи пpeдлoжeния.

Выбop aльтepнaтивы cлeдyeт coглacoвaть c нeпocpeдcтвeнными иcпoлнитeлями и людьми, нaпpямyю зaинтepecoвaнными в ycпeшнoм иcxoдe дeлa. Пocлe выpaбoтки и пpинятия peшeния oнo peaлизyeтcя. Для этoгo cocтaвляeтcя дeтaльнaя пpoгpaммa пo peaлизaции peшeний, в кoтopoй oпpeдeляютcя cpoки, cpeдcтвa, иcтoчники этиx cpeдcтв, oтвeтcтвeнныe зa выпoлнeниe, a тaкжe cпocoбы кoнтpoля. Кoнтpoль пoзвoляeт oтcлeживaть пpoцecc иcпoлнeния и внocить в нeгo кoppeктивы. Для мaкcимизaции eгo эффeктивнocти нeoбxoдимa чeткaя oбpaтнaя cвязь мeждy pyкoвoдящим звeнoм и иcпoлнитeлями.

Кaждoe peшeниe пpeдcтaвляeт coбoй кoмпpoмиcc, тaк кaк измeнeниe cитyaции никoгдa нe мoжeт быть вcecтopoннe блaгoпpиятным. Нeдocтaтки пpинимaeмыx peшeний мoгyт быть oчeнь знaчитeльными, нo c yчeтoм cлoжившeйcя cитyaции и кoнeчнoгo peзyльтaтa нaибoлee пpиeмлeмыми, пoэтoмy pyкoвoдитeль дoлжeн yмeть cглaживaть иx.

Сpeдa пpинятия peшeния:

ycлoвия oпpeдeлeннocти - извecтны peзyльтaты вcex вoзмoжныx aльтepнaтив;

ycлoвия pиcкa - нeизвecтны тoчныe пocлeдcтвия peшeний из нecкoлькиx вoзмoжныx;

ycлoвия нeoпpeдeлeннocти - нeизвecтны нe тoлькo вepoятнocти пpинимaeмыx peшeний, нo дaжe вapиaнтoв пocлeдcтвий. В пoдoбныx ycлoвияx мeнeджep мoжeт дeйcтвoвaть двyмя ocнoвными cпocoбaми: - coбpaть дoпoлнитeльнyю инфopмaцию и тaким oбpaзoм cнизить cтeпeнь нoвизны и cлoжнocти cитyaции; - дeйcтвoвaть в cooтвeтcтвии c пpoшлым oпытoм или pyкoвoдcтвyяcь интyициeй, в ocнoвe кoтopoй нeт paциoнaльнoгo фyндaмeнтa. Дaнный мeтoд чaщe вceгo пpимeняeтcя в cлyчae нeдocтaткa вpeмeни;

измeняющиecя ycлoвия - пoдвижнaя cитyaция, в кoтopoй вынyждeнo paбoтaть пpeдпpиятиe.

В дaнныx ycлoвияx cлeдyeт yдeлять ocoбoe внимaниe cбopy дaнныx, иx oпepaтивнocти и тoчнocти.

Обязaтeльными элeмeнтaми пpoцecca являeтcя нaличиe пoэтaпнoгo плaнa и мeтoдoв peшeния, a тaкжe иx инфopмaциoннoe oбecпeчeниe. Рaбoтa пo cбopy, oбpaбoткe и oцeнкe инфopмaции пpoвoдитcя нa вcex этaпax пpoцecca, нo кaждый paз oнa имeeт ocoбeннocти, oтpaжaющиe cпeцификy выпoлняeмыx дeйcтвий и peшaeмыx зaдaч, a тaкжe cтиль paбoты мeнeджepa. Пpeдcтaвлeннaя cxeмa пpoцecca пpинятия peшeний oтoбpaжaeт лoгикy yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти. Нa пpaктикe этoт пpoцecc бoлee cлoжeн и дoпycкaeт пapaллeльнocть pядa пpoцeдyp, чтo пoзвoляeт знaчитeльнo coкpaтить вpeмя пpинятия peшeний.

##

## 16. Информация и ее роль в процессе принятия решений

Роль, место и приоритеты информации в принятии управленческих решений - неоспоримы. Как инструмент познания процессов и явлений, она становится глобальным ресурсом научно-технического прогресса и развития всего человечества.

Центральная задача информации в системе принятия решений - улучшение информированности ЛПР. Степень информированности - отношение фактического уровня информации к требуемому. Потребность в информации - разница между ними. Вспомогательными критериями обеспеченности информацией являются: количество информации (полнота); ее значимость; точность; надежность; понятность (например, отсутствие семантических ошибок); актуальность; гибкость; экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее); учет защищенности информации.

Информационные технологии достаточно разнообразны. При их выборе следует учесть:

- когда, как часто, как долго осуществляется связь;

- кто с кем связывается;

- как связаны участники («звезда», «круг», «колесо», «цепь», «селектор»);

- что является предметом информации и чем она осуществляется.

Классификация информационных технологий представлена на рисунке.

Из всего обилия компьютерных информационных систем рассмотрим два типа:

- управленческие информационные системы (MIS),

- системы обеспечения принятия решения (DSS - decision support system).

В MIS данные собираются, обрабатываются и представляются менеджеру таким образом, чтобы обеспечить оперативное управление. Основные компоненты MIS - база данных, компьютерная система и форма, в которой данные распределяются.

Примеры информации, которая формируется в базах данных, - цены, выход продукции, скорость, число распоряжений, наличие ресурсов и потоки рабочей силы. Для MIS существенно, чтобы базы данных содержали нужное количество и необходимый тип правильной высококачественной информации. Эта информация должна быть тщательно организована.

Компьютер в MIS обрабатывает данные и генерирует информацию для различных подразделений фирмы. Она является основой формирования моделей управленческих решений и самих решений. Построение модели остается творческим процессом.

DSS отличаются от MIS тем, что менеджер обычно является внутренним компонентом DSS, а не внешним, как в MIS. Иными словами, менеджер взаимодействует с компьютерной информационной системой так, чтобы получить решения в итеративном процессе. Следовательно, DSS часто интегрирует экономико-математические модели как первичные элементы системы, с которой ЛПР взаимодействует

Дополнительным аспектом DSS является взаимодействие между ее составными частями. Например, решения по запасам влияют не только на производство, но и на маркетинг, распределение продукции и издержки. Потоки информации обеспечивают разработку «кооперативного» решения.

Решения менеджера не означают конца операций DSS. Они и их последствия в форме обратной связи обеспечивают дополнительные данные в базе данных. Таким образом, идеальная DSS - это динамичная система с непрерывным обновлением данных.

Развитие таких систем - экспертные системы. Это компьютерные программы, включающие базы знаний по частным проблемам и механизмы взаимодействия элементов этих баз - по сути интеллектуальные DSS.

База знаний включает в себя большую сумму знаний относительно проблем, «запомненных в системе». Исследователи находят, что использование этой массы знаний более эффективно, чем использование специальных решающих процедур. Экспертные системы являются консультантами в принятии решений, т.к. содержат факты, знания и правила, которые взаимодействуют в проблемной области.

Выгоды оперирования реальным знанием и способности экспертных систем ведут к созданию и использованию систем с искусственным интеллектом. Центральным моментом искусственного интеллекта является использование более эвристики (или правил перебора), чем алгоритмов обработки информации. Эвристика включает инструкции, правдоподобные аргументы или правила перебора для принятия решений и таким образом отражает человеческое поведение точнее, чем алгоритмы.

Другой важной характеристикой систем с искусственным интеллектом является то, что они оперируют символами так же хорошо, как числами.

Экспертные системы с искусственным интеллектом находят применение в планировании, управлении производством, обслуживании оборудования, т. е. в областях, где решения в области управления не могут полностью основываться на алгоритмах.

Таким образом, рационально подобранная совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, будет способствовать более качественному анализу при принятии решений о выборе приоритетов, планировании и предпочтительности функциональных направлений, оценки эффективности деятельности.

## 17. Классификация видов информации

Любая классификация всегда относительна. Один и тот же объект может быть классифицирован по разным признакам или критериям. Часто встречаются ситуации, когда в зависимости от условий внешней среды объект может быть отнесен к разным классификационным группировкам. Эти рассуждения особенно актуальны при классификации видов информации без учета ее предметной ориентации, так как она часто может быть использована в разных условиях, разными потребителями, для разных целей.

На рисунке приведена одна из схем классификации циркулирующей в организации (фирме) информации. В основу классификации положено пять наиболее общих признаков: место возникновения, стадия обработки, способ отображения, стабильность, функция управления.

Место возникновения. По этому признаку информацию можно разделить на входную выходную, внутреннюю, внешнюю.

Входная информация — это информация, поступающая в фирму или ее подразделения.

Выходная информация — это информация, поступающая из фирмы в другую фирму, организацию (подразделение).

Одна и та же информация может являться входной для одной фирмы, а для другой, ее вырабатывающей, выходной. По отношению к объекту управления (фирма или ее подразделение: цех, отдел, лаборатория) информация может быть определена как внутренняя, так и внешняя.

Внутренняя информация возникает внутри объекта, внешняя информация — за пределами объекта.

Стадия обработки. По стадии обработки информация может быть первичной, вторичной, промежуточной, результатной.

Первичная информация — это информация, которая возникает непосредственно в процессе деятельности объекта и регистрируется на начальной стадии.

Вторичная информация — это информация, которая получается в результате обработки первичной информации и может быть промежуточной и результатной.

Промежуточная информация используется в качестве исходных данных для последующих расчетов.

Результатная информация получается в процессе обработки первичной и промежуточной информации и используется для выработки управленческих решений.

Способ отображения. По способу отображения информация подразделяется на текстовую и графическую.

Текстовая информация — это совокупность алфавитных, цифровых и специальных символов, с помощью которых представляется информация на физическом носителе (бумага, изображение на экране дисплея).

Графическая информация — это различного рода графики, диаграммы, схемы, рисунки и т.д.

Стабильность. По стабильности информация может быть переменной (текущей) и постоянной (условно-постоянной).

Переменная информация отражает фактические количественные и качественные характеристики производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Она может меняться для каждого случая как по назначению, так и по количеству. Например, количество произведенной продукции за смену, еженедельные затраты на доставку сырья, количество исправных станков и т.п.

Постоянная (условно-постоянная) информация — это неизменная и многократно используемая в течение длительного периода времени информация. Постоянная информация может быть справочной, нормативной, плановой:

• постоянная справочная информация включает описание постоянных свойств объекта в виде устойчивых длительное время признаков. Например, табельный номер служащего, профессия работника, номер цеха и т.п.;

• постоянная нормативная информация содержит местные, отраслевые и общегосударственные нормативы. Например, размер налога на прибыль, стандарт на качество продуктов определенного вида, размер минимальной оплаты труда, тарифная сетка оплаты государственным служащим;

• постоянная плановая информация содержит многократно используемые в фирме плановые показатели. Например, план выпуска телевизоров, план подготовки специалистов определенной квалификации.

Функция управления. По функциям управления обычно классифицируют экономическую информацию. При этом выделяют следующие группы: плановую, нормативно-справочную, учетную и оперативную (текущую).

Плановая информация — информация о параметрах объекта управления на будущий период. На эту информацию идет ориентация всей деятельности фирмы.

## 18. Стили руководства и их характеристика

Стиль руководства (управления) - типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям.

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют);

- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);

- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством).

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);

- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);

- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);

- патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);

- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера);

- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);

- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание);

- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- Управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- Управление через правила решения;

- управление через мотивацию;

- управление через координацию;

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критических ситуациях, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

Пять типичных стилей отражены на рисунке.

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Рис. 45. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,

- организации,

- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Применение различных стилей руководства имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

## 19. Система планов на предприятии и их функции

Система и структура планов определяется функциями предприятия и его внутренней административно-хозяйственной структурой. Вследствие того, что план - центральное звено хозяйственного управления, с целью упорядочения руководства каждый цех, отдел, лаборатория разрабатывают свой план, который увязывается с общим планом предприятия. Сбалансированность внутрипроизводственных планов - одна из наиболее сложных задач планирования. Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях (см. цикл управления).

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- по степени охвата (общее и частичное),

- по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное - реализация данной возможности),

- по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий),

- по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы),

- по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное),

- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное),

- по жесткое и гибкое.

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования): полнота (требуется учесть все); детализация (глубина ее определяется целью планирования); точность; простота и ясность; непрерывность; эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность); выравнивание при планировании (учет «узких мест»); экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование. Подход менеджмента к планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования, определением средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов планирования.

Следует четко определить: объект планирования (что планируется), субъект планирования (кто планирует), период (горизонт) планирования (на какой срок), средства планирования (например, компьютерное обеспечение), методику планирования (как планировать), согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

Различают:

- последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего);

- скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.);

- жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия);

- гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

В принципе любая фирма имеет иерархию планов. В ряду соподчиненности можно различить следующие виды планирования:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);

- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);

- тактическое (условий хозяйственных операций - производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);

- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Обычно важнейшие вопросы планирования - рынки сбыта. Такое планирование включает: выработку стратегии, стратегическое планирование производственной программы, планирование развития потенциала, планирование развития структуры потенциала.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

При планировании решается множество проблем, основные причины появления которых: особенности исходного состояния (проблемы планирования плохо структурированы, их тяжело определить и измерить); особенности конечного состояния (характер влияния на цели и ресурсы при планировании не определен, а проявит себя только в будущем, множественность целей); проблемы альтернатив (имеется неопределенность в отношении имеющихся альтернатив, поиск других требует времени и средств); проблемы инструментария (выбор наиболее оптимального); большое число лиц, участвующих в планировании; ответственность (ЛПР принимает на себя ответственность, план же составляют другие); проблема контроля (в ходе составления, выполнения и корректировки).

В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов и планов предприятия – годовой план.

Годовой план производственного предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности и состоит из следующих взаимосвязанных разделов: план маркетинга, производственная программа, техническое развитие и организация производства, повышение экономической эффективности производства, нормы и нормативы, капитальные вложения и капитальное строительство, материально-техническое обеспечение, труд и кадры, себестоимость, прибыль и рентабельность производства, фонды экономического стимулирования, финансовый план, план охраны природы и рационального использования природных ресурсов, социальное развитие коллектива.

## 20. Бизнес-план: сущность и порядок разработки

Понятие "бизнес-план" означает план предпринимательской деятельности, предпринимательства. Бизнес-план в рыночных условиях хозяйствования помогает обозначить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие, фирма либо предприниматель в изменчивых, нестабильных и порой трудно предсказуемых рыночных ситуациях.

Бизнес-план - это документ, содержащий краткое, точное и понятное описание предполагаемой предпринимательской деятельности, необходимый при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее рациональные решения и определить средства для их реализации.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для работающих предприятий на очередном этапе их развития.

Для начинающего предпринимателя бизнес-план является документом, позволяющим привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана показывает надежность и серьезность предпринимателя и его дела.

Бизнес-план часто подготавливается к переговорам между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными фирмами.

Бизнес-план, как правило, имеет внешнюю направленность.

Если понятие "инвестиционный проект" относится к мероприятию (делу), то понятие "бизнес-план" относится к предприятию, фирме. С одной стороны, бизнес-планы могут входить в состав инвестиционного проекта, являясь документами, содержащими планы разработки и реализации отдельных частей инвестиционного проекта. С другой стороны, может быть разработан бизнес-план предприятия, фирмы, который включал бы в себя планируемые результаты проекта. Такой бизнес-план разрабатывается тогда, например, когда инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии и предусматривает его развитие. В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, и он регулирует порядок использования собственных и заемных финансовых средств в рамках инвестиционного проекта.

И наконец, для фирм, созданных под определенный инвестиционный проект, бизнес-план является планом реализации проекта, а иногда (особенно в сфере малого бизнеса) может и заменить инвестиционный проект. Таким образом, понятие "бизнес-план" и "инвестиционный проект" могут быть близки по структуре.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Объектами бизнес-планирования могут быть новые либо действующие предприятия (расширение Производства, модернизация, реконструкция, финансовое оздоровление и др.), либо продукция предприятий. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на инновации (нововведения), и они в отличие от стратегических планов имеют четко определенные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегические планы могут пересматриваться и корректироваться по мере их выполнения.

На начальных этапах составления бизнес-планов на те или иные бизнес-проекты достаточно приближенных ответов на основе выполнения укрупненных расчетов экономистами-менеджерами. В дальнейшем требуется проведение специалистами подробных или уточненных расчетов основных планово-экономических показателей. Содержание бизнес-плана, его состав и степень детализации определяются взаимодействием таких факторов, как вид и объем выпускаемой продукции, величина рыночного спроса и предложения, уровень развития и масштабы производства, источник финансирования бизнеса и платежеспособность предприятия и т.п. Для предварительного технико-экономического обоснования бизнес-проекта, как подтверждает отечественная практика, необходимы следующие рыночные показатели: общие исходные данные и условия выполнения проекта; рынок сбыта продукции и производственная мощность; материальные факторы производства и требуемые ресурсы; местонахождение предприятия и транспортные связи; проектно-конструкторская документация; организация предприятия и накладные расходы; потребность трудовых ресурсов и источники покрытия; планирование сроков осуществления проекта; финансово-экономическая оценка бизнес-проекта.

Приведенные показатели бизнес-плана определяют не только содержание, но и последовательность выполнения необходимых планово-экономических расчетов. Поэтому для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация. В связи с этим рассмотрим примерную структуру действующих на зарубежных фирмах бизнес-планов, раскрывающих более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на ee основе плановые показатели: титульный лист, вводная часть-резюме, анализ положения дел в отрасли, существо предлагаемого проекта, производстенный план, план маркетинга, организационный план, финансовый план, оценка риска, приложения: перечень основных документов.

В российском малом и большом предпринимательстве в последние годы значительно расширилась практика составления бизнес-планов с учетом специфики новых рыночных отношений.

Наличие типового содержания бизнес-плана расширяет границы его применения не только на больших, но и на малых предприятиях. Вместе с тем следует иметь в виду, что действующее российское законодательство не закрепляет не только формы и порядок бизнес-планирования, но и саму обязательность разработки таких планов. Однако бизнес-план уже занял свое прочное место в российском предпринимательстве.

## 21. Цели и задачи текущего планирования

Краткосрочное (текущее) планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Главная задача текущего планирования - разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в долгосрочных и среднесрочных планах.

Например, календарные планы производства составляют на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматривают расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы.

Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы либо согласовывают, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия - производителя и его партнеров.

Реализацию текущих планов осуществляют через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируют в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

Бюджет представляет собой план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении. Бюджеты должны соответствовать всем разделам плана и охватывать все стороны деятельности предприятия. Бюджеты составляют или укрупнено, или разрабатывают в деталях. Общий бюджет предприятия включает все бюджеты по различным направлениям планируемой деятельности.

Выделяют два основных вида бюджетов: бюджеты капитальных затрат и бюджеты текущих операций.

Бюджеты капитальных затрат применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений.

Бюджеты текущих операций используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Если условия функционирования предприятия быстро меняются, то применяют метод непрерывного составления бюджетов. Он предусматривает разработку текущего бюджета (например, на год) с пересмотром его в конце каждого месяца путем исключения этого месяца и добавления бюджетных оценок на месяц, следующий за окончанием первоначального бюджетного периода. Используют также метод различных вариантов бюджета, при котором параллельно составляют несколько бюджетов: запланированный, ниже и выше запланированного уровня.

Не реже одного раза в квартал осуществляют анализ и контроль выполнения плановых заданий и бюджетов, проводят их корректировки в разрезе реализуемой продукции, расходов и финансового состояния предприятия. В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически представляют отчетность:

ежедневную, еженедельную - по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т.д.;

ежемесячную - по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;

ежеквартальную (иногда ежемесячную) - составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;

полугодовую и годовую - отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

## 22. Цели и задачи оперативно-календарного планирования

Оперативно-календарное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней.

В обязанности работников службы оперативно-календарного планирования (ОКП) входят обеспечение каждого рабочего информацией о его рабочем месте и задании на текущую рабочую смену, на ближайшие дни, неделю, месяц, обеспечение его исправно работающими приборами, оборудованием, инструментом, материалами, заготовками, а также организация согласованной работы всего коллектива, при которой каждый рабочий дополняет другого.

ОКП является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает:

- детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;

- организацию доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, подачу энергии, топлива, сжатого воздуха, организацию контроля качества;

- обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев работы на каждом рабочем месте.

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность выполнения различных операций технологического цикла и время, отводимое для этого, а также расстановку работающих с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов и персонала. Все это должно обеспечить оптимальный ход производственных процессов, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, полное и своевременное выполнение плановых заданий, поддержание необходимого ритма работы предприятия.

Одной из самых распространенных, важных и наиболее сложных функций ОКП является распределение работ по рабочим местам.

Оно осуществляется поэтапно: в цехах, затем на участках и, наконец, в бригадах.

Основная задача распределения - обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад и рабочих.

Более сложным является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной индивидуальной производительности действующего оборудования и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, даже имея одинаковый квалификационный разряд, с помощью различных технических средств выполняют за разное время.

Объясняется это тем, что производительность рабочего места определяется множеством факторов, включая профессиональные навыки и индивидуальные способности рабочих, исправность оборудования, наличие инструмента и др.

Очевидно, что каждый из возможных вариантов распределения будет отличаться от любого другого как величиной суммарных трудовых и денежных затрат, так и промежутком времени (длительность цикла), в течение которого будут выполняться работы.

Оптимальный вариант распределения по критерию максимальной производительности может быть получен только при использовании экономико-математических методов, т.е. при объективном распределении работ по рабочим местам с использованием соответствующих моделей, выверенных норм и нормативов.

## 23. Виды стратегий развития организации

Существуют три типа стратегии развития предприятий:

- ценовое лидерство;

- дифференциация;

- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл.

Таблица

Основные достоинства и опасности базовых стратегий.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны - способность выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям. Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом, работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, т. к. другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока сохраняет ценовое преимущество.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями: дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании. Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другой путь снижения издержек при дифференциации - широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок "точно вовремя". Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации: назначают премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества, что дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, т. к. они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, т. к. закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существен. Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой себестоимости. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

## 24. Маркетинг и его функции

Маркетинг-это комплексная система организации производства и сбыта продукции на уровне фирмы, ориентированная на максимальное удовлетворение спроса конкретных потребителей и получения на этой основе высокой и долговременной прибыли.

Маркетинг как наука появился в начале ХХ века, интенсивно развивался с 60-х годов. Маркетинг явился реакцией производителей на возрастающую конкуренцию при сбыте продукции, на НТР, вызвавшую ассортиментный взрыв, быстрое обновление и моральное старения продукции, частые изменения спроса на продукцию.

Широкое использование маркетинга (его методы применяет 85% фирм США, доля расходов на него в мире составляет 50 % от цены товаров, доходы - сотни миллиардов долларов в год) объясняется тем, что с помощью маркетинга рыночные проблемы можно решить наиболее рациональным путем, максимально используя свои и рыночные возможности.

Маркетинг впитал в себя достижения мировой хозяйственной практики, а также достижения экономики и управленческих наук, информатики, психологии и других.

Маркетинговая деятельность должна обеспечивать:

поступление надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях покупателей, т.е. о внешних условиях работы фирмы;

инициацию создания товара или набора товаров (ассортимент), более полно удовлетворяющего требования рынка, чем конкурентные товары;

воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, создающее максимально возможный контроль сферы реализации. Это и политика цен фирмы и сервис и реклама и методы торговли и т.д.

Главное в маркетинге - его целевая ориентация и комплексность, т.е. слияние в единый "технологический процесс" всех отдельных составляющих маркетинговой деятельности. Цель маркетинга предприятия - обеспечение устойчивой рентабельности в заданном отрезке времени (5-7 лет). Отсюда прогнозирование всей маркетинговой ситуации на перспективу.

Нapядy c пpeдпpинимaтeльcтвoм пpинципы и мeтoды мapкeтингa шиpoкo иcпoльзyютcя и в нeкoммepчecкoй дeятeльнocти (мapкeтинг идeй, мapкeтинг мecт, мapкeтинг лиц, мapкeтинг opгaнизaция и т.д.).

Являяcь гeнepaльнoй xoзяйcтвeннoй фyнкциeй мнoгиx фиpм-тoвapoпpoизвoдитeлeй, мapкeтинг, в cвoю oчepeдь, выпoлняeт pяд фyнкций, pacкpывaющиx eгo coзидaтeльный пoтeнциaл:

* aнaлитичecкaя фyнкция мapкeтингa - этo изyчeниe и oцeнкa внeшнeй (в пepвyю oчepeдь pынoчнoй) и внyтpeннeй cpeды фиpмы;
* пpoдyктoвo-пpoизвoдcтвeннaя фyнкция - этo coздaниe нoвыx тoвapoв, кoтopыe бы нaибoлee cooтвeтcтвoвaли тpeбoвaниям пoтpeбитeлeй. Мapкeтинг вoздeйcтвyeт нa пpoизвoдcтвo, пытaяcь cдeлaть eгo дocтaтoчнo гибким, cпocoбным пpoизвoдить кoнкypeнтocпocoбныe тoвapы, cooтвeтcтвyющиe тexникo-экoнoмичecким пapaмeтpaм, и c oтнocитeльнo низкими издepжкaми;
* cбытoвaя фyнкция - этa фyнкция мapкeтингa включaeт в ceбя вce тo, чтo пpoиcxoдит c тoвapaми в пpoмeжyткe вpeмeни пocлe eгo пpoизвoдcтвa и дo нaчaлa пoтpeблeния. Сиcтeмa тoвapoдвижeния oбecпeчивaeт пpeдпpиятию (и пoтpeбитeлю) coздaниe тaкиx ycлoвий, чтoбы тoвap был тaм, гдe oн нyжeн, в тo вpeмя, кoгдa oн нyжeн, в тex кoличecтвax, в кoтopыx oн вocтpeбoвaн, и тoгo кaчecтвa (coxpaннocть вo вpeмя тpaнcпopтиpoвки), нa кoтopoe paccчитывaeт пoтpeбитeль;
* фyнкция yпpaвлeния и кoнтpoля - ycтaнoвлeниe мaкcимaльнo вoзмoжнoй плaнoмepнocти и пpoпopциoнaльнocти в дeятeльнocти пpeдпpиятия, ocoбeннo в paмкax eгo дoлгocpoчныx cтpaтeгичecкиx цeлeй. Пpи этoм глaвнaя yпpaвлeнчecкaя зaдaчa pyкoвoдcтвa пpeдпpиятия cocтoит в тoм, чтoбы yмeньшить cтeпeнь нeoпpeдeлeннocти и pиcкa в xoзяйcтвeннoй дeятeльнocти и oбecпeчить кoнцeнтpaцию pecypca нa выбpaнныx пpиopитeтныx нaпpaвлeнияx.

## 25. Классификация рынков

Рынок - это совокупность сделок купли и продажи товаров и услуг. В такие сделки повседневно вступает каждый, когда, например, покупает продукты в магазине или уплачивает за проезд на общественном транспорте, приобретает билет в кино или на стадион.

Если иметь в виду территориальные границы данного явления, то различают: а) местный (в пределах села, города, региона); б) национальный (внутренний) и в) мировой рынки.

Система рынков - это единая совокупность множества рынков различного назначения. Такая совокупность образовалась под воздействием ряда факторов.

Во-первых, в условиях индустриального и постиндустриального производства многократно расширилось рыночное пространство в следующих направлениях:

натуральное производство в широких масштабах превратилось в товарное хозяйство;

рабочая сила основной части трудящихся стала предметом купли-продажи;

быстро развилась сфера оплачиваемых духовных, благ и услуг;

конечные результаты научных исследований (научные и опытно-конструкторские разработки) превратились в товарный продукт.

Во-вторых, современное производство создает огромное количество разнообразных полезных благ, удовлетворяющих потребности всесторонне развитого человека.

В-третьих, усилившееся во второй половине XX в. общественное разделение труда вышло за пределы производства и охватило рыночную сферу В ней возникли специализированные рынки, которые продвигают особые товары и услуги до их потребителей.

В-четвертых, широкое развитие акционерных обществ привело к тому, что акции и другие ценные бумаги продаются на особом рынке ценных бумаг.

Наконец, ускорившийся рост международных экономических связей потребовал создания развитого рынка иностранных валют.

Стало быть, развившийся во второй половине нынешнего столетия рынок немыслим без системы разделения труда в сфере обращения. В последней проявляются крупные виды дифференциации хозяйственной деятельности: общее (между крупными отраслями или сферами) и частное (между подотраслями и видами торговых предприятий) разделение труда. Общее расчленение рынка наглядно представлено на рисунке.

В системе рынков достаточно определенно выделяются следующие крупные отрасли:

рынок потребительских продуктов (он подразделяется на множество подотраслей, реализующих продовольственные и непродовольственные блага, рынок жилья и т. п.);

рынок средств производства (здесь приобретаются вещественные факторы производства: оборудование, транспортные средства, здания, сооружения, сырье, топливо, электроэнергия и др.);

рынок услуг (сюда входят многообразные виды сервиса: коммунальное и бытовое обслуживание, финансовые и страховые операции, коммерческие, социальные, культурные, духовные и иные услуги);

рынок труда (для работодателей и наемных работников);

рынок научных и опытно-конструкторских разработок (продуктов научных исследований, готовых для освоения в производстве);

рынок ссудных капиталов (сфера купли и продажи временно свободных денежных средств, используемых в производственных целях);

рынок ценных бумаг (акций, облигаций и других документов, приносящих доход);

рынок валют (национальные и международные учреждения, через которые производится покупка, продажа, обмен иностранных денежных единиц и денежные расчеты с другими государствами);

рынок духовных благ (область купли-продажи продуктов интеллектуальной деятельности ученых, писателей, художников и др.).

Широкое и глубокое развитие рыночных отношений необычайно повысили их активную экономическую роль. Рынок обеспечивает производство всем комплексом субъективных, материальных, научно-технических, интеллектуальных и финансовых условий развития. Теперь все крупные производственные отрасли сильно зависят от специализированного рыночного воздействия. Не случайно национальное хозяйство получило название рыночной экономики.

## 26. Планирование производственной программы в магистральном транспорте газа

Для газовой промышленности характерна тесная взаимосвязь добычи, транспорта, хранения и потребления газа. При планировании производственной программы в магистральном транспорте газа необходимо учитывать следующие факторы:

* + наличие разведанных ресурсов природного газа и рациональный их отбор;
	+ потребность в газе районов потребления и характеристика их топливно-энергетического хозяйства;
	+ сравнительные технико-экономические показатели различных видов топлива в районах потребления;
	+ отраслевая структура применения газа и возможный экономический эффект от использования газа у различных групп потребителей;
	+ сложившаяся система газопроводов.

План поставки и транспорта газа в натуральном выражении разрабатывают на основе:

* + потребности в газе населения и народного хозяйства;
	+ возможности добычи или выработки газа;
	+ производственной мощности газопроводов;
	+ возможности хранения газа и производственной мощности газохранилищ.

При изменениях потоков газа, связанных с повышением надежности газоснабжения и обеспечением газом потребителей, в производственную программу транспорта газа вносятся поправки.

При разработке плана обеспечивают максимальное сбалансирование варианта транспортировки с размером капитальных вложений и других ресурсов. План обосновывают расчетами производственных мощностей.

Расчет мощности обосновывают пропускными способностями направлений транспортировки. Пропускной способностью q газопровода называют максимальное количество газа, которое может быть передано по газопроводу в сутки при максимальном использовании принятых расчетных параметров и установившемся режиме.

При заданной производительности расчетную пропускную способность определяют следующим образом:

q = Q /365 kГОД

где kГОД – коэффициент неравномерности эксплуатации газопровода.

Q – объемное количество газа, поступающего в газопровод за год.

Рациональный объем транспорта газа необходимо увязать с пропускной способностью газотранспортной системы для передачи этого газа, на значение которой оказывает влияние неравномерность эксплуатации газопроводов, которая обусловлена следующими причинами:

1. Характер потребления газа. Так как газ потребляют неравномерно в сезонном, суточном и часовом разрезах, то вследствие жесткой связи потребителей с газоснабжающими системами эта неравномерность сказывается на эксплуатационных режимах газопроводов. В газоснабжающих системах возможно создание различных методов регулирования, которые позволят полностью устранить неравномерность загрузки газопроводов, связанную с колебаниями потребления газа. Также возможно регулирование неравномерности созданием резервных мощностей на промыслах и магистральных газопроводах.
2. Особенности функционирования газотранспортных систем.
3. Особенности перспективного планирования потребности в топливно-энергетических ресурсах – создание резервов мощностей.

Производственная программа в магистральном транспорте газа включает следующие показатели:

* + поступление газа в газопроводы;
	+ отбор газа из газохранилищ;
	+ расход газа на собственные нужды;
	+ технически неизбежные потери газа при транспортировке;
	+ закачка газа в газохранилища;
	+ товарный газ с выделением подачи его наиболее крупным потребителям.

Объем поступления газа в газопроводы должен обеспечивать подачу газа потребителям, закачку газа в газохранилища и расход газа на собственные нужды с учетом технически неизбежных потерь в процессе транспортировки.

Товарный газ Qт определяют из следующего соотношения:

Qт = Qпост + Qотб ± ΔQо – Qс.н. – Qз – Qпот

где Qпост – объем поступления газа в газопроводы;

Qотб – объем отбора газа из газохранилищ;

ΔQо – разница в остатках нереализованного газа на начало и конец планируемого периода;

Qс.н. – расход газа на собственные нужды;

Qз – объем закачки газа в газохранилища;

Qпот – объем потерь газа.

Транспортируемый газ Qтр определяют:

Qтр = Qт + Qз

где Qт – товарный газ; Qз – газ, закачиваемый в газохранилища

Методика расчета транспортной работы на магистральных газопроводах не отличается от принятых на других видах транспорта. Выручку от реализации определяют в плане, исходя из объема поставки газа и утвержденных цен, установленных для конкретного потребителя.

## 27. Планирование плана по производству в транспорте нефти

План по производству в транспорте нефти составляют с учетом:

* + мощностей действующей системы магистральных нефтепроводов;
	+ существующих инвестиций на строительство новых и расширение действующих предприятий, установленных экономических нормативов;
	+ снижения уровня потерь, расхода электроэнергии на перекачку и экономии других материально-технических ресурсов.

При планировании магистрального нефтепроводного транспорта используют данные:

* + программ научно-технического прогресса в части разработки научно-технических проблем и создания новой техники;
	+ схем развития и размещения нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепроводного транспорта;
	+ основных направлений экономического и социального развития нефтяной промышленности;
	+ утвержденных проектов строительства и реконструкции магистральных нефтепроводов.

При планировании применяют технико-экономические нормы и нормативы. Основной задачей, решаемой при подготовке нормативного обеспечения плана, является оптимальное использование и распределение нововведений (внедрение новой техники, технологии, средств и систем организации труда и производства, методов экономического стимулирования). Нормативы разрабатывают по объектам планирования (нефтепроводным предприятиям, направлениям перекачки и т. п.).

Условиями разработки плана по производству в транспорте нефти являются:

* + снижение капитальных затрат на развитие системы;
	+ снижение объемов нетрубопроводных перевозок;
	+ снижение энергозатрат на перекачку;
	+ снижение потерь нефти при приеме, перекачке, отпуске и хранении;
	+ повышение достоверности балансового учета нефтей;
	+ повышение степени соответствия сдачи сортных нефтей специализации заводов;
	+ повышение надежности поставки нефти по пунктам сдачи;
	+ снижение трудоемкости обслуживания оборудования нефтепроводного транспорта.

Плановые задания включают:

* + объем поставки нефти по сортам;
	+ объем работы магистральных нефтепроводов по перекачке нефти;
	+ ввод в действие основных фондов (магистральных нефтепроводов, линий связи, нефтеемкостей, нефтеперекачивающих станций);
	+ снижение себестоимости транспорта;
	+ снижение потерь при транспорте нефти;
	+ увеличение прибыли от основной деятельности;
	+ снижение энергозатрат на перекачку; снижение удельных трудозатрат на обслуживание нефтепроводов).

План поставки и транспорта нефти в натуральном выражении разрабатывают на основе показателей размещения добычи, переработки и экспорта нефти.

Условия по надежности транспорта нефти по сети нефтепроводов должны обеспечивать устойчивое нефтеснабжение при стабильной ритмичной работе нефтепроводного транспорта. План обосновывают расчетами производственной мощности.

Производственная мощность магистрального нефтепровода –максимально возможный грузооборот (объем перекачки) при установленных требованиях по стабильности приема нефти с промыслов и поставки ее на НПЗ и на экспорт.

Баланс мощности на планируемый период рассчитывают:

Мп = Мo + Мм + Мp ± Мy – Мв

где Мп – мощность нефтепровода на конец планируемого периода;

Мo – мощность нефтепровода на начало планируемого периода;

Мм – увеличение мощности за счет организационно-технических мероприятий;

Мp – увеличение мощности за счет технического перевооружения, расширения и реконструкции;

My – увеличение (+), уменьшение (–) мощности в связи с изменением условий эксплуатации, движением основных фондов;

Мв – уменьшение мощности за счет ее выбытия.

План поставки в стоимостном выражении разрабатывают в разрезе потребителей. Структурные сдвиги в поставках нефти по потребителям учитывают в средних ценах при расчете выручки от реализации, которую определяют в плане, исходя из объема поставки нефти и установленных цен.

## 28. Цели и задачи управления персоналом

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

И чтобы раскрыть содержание понятия управления персоналом, определить его цели и задачи, необходимо уточнить, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

## 29. Порядок расчета показателя производительности труда в организациях по транспорту нефти и газа

Количественный уровень производительности труда можно определить выработкой, т. е. отношением объема выполненных работ (продукции) к затратам рабочего времени, либо трудоемкостью (обратным показателем выработки). В общем случае выработка

q = V / t

где V – объем выполненных работ (произведенной продукции);

t – затраты рабочего времени на выполнение данного объема работ (производство данного количества продукции).

Затраты рабочего времени в данной формуле можно выражать в человеко-часах, человеко-днях или среднесписочной численности работников за тот или иной период. Поэтому существуют следующие понятия производительности труда:

* + часовая – объем работ, выполненный работником в среднем за 1 ч рабочего времени;
	+ дневная – объем работ, приходящийся на один человеко-день нормальной продолжительности при нормальном уровне интенсивности труда с учетом перерывов в течение рабочего дня;
	+ месячная (годовая) – отношение объема работ, выполненного в течение месяца (года), к среднесписочной численности работников за тот же период.

Указанные показатели производительности труда можно рассчитывать по отношению как к численности рабочих, так и ко всей численности промышленно-производственного персонала. Объем выполненных работ (продукции) при расчете производительности можно выразить в натуральных, стоимостных и трудовых измерителях.

В системе транспорта и хранения нефти и газа наибольшее распространение получили натуральные измерители производительности труда. Натуральный измеритель наиболее достоверен и нагляден. Его используют для сопоставления уровня производительности труда бригад, звеньев и отдельных рабочих при выполнении однородных работ или выпуске одинаковой продукции.

Измерение производительности труда в натуральном выражении (в млн. м3⋅ км, тыс. т ⋅ км) заключается в определении выполненного объема работ (выработанной продукции) в единицу времени. Сопоставить производительность труда при разнородных работах по этому измерителю трудно.

В транспорте и хранении газа измерителями производительности труда могут быть объем транспортируемого газа на одного работника (в млн. м3) и объем транспортной работы на одного работника (в млрд. м3⋅ км) в год. На нефтепроводном транспорте аналогичные показатели измеряют в тоннах и тонно-километрах.

На производительность труда влияют различные факторы, которые можно объединить в три основные группы: производственные, природные и личные (квалификация работников, трудовой стаж, возраст и т. д.).

На магистральном газопроводном транспорте на производительность труда наибольшее влияние оказывают производственные факторы (диаметр газопровода, число газоперекачивающих агрегатов повышенной мощности, уровень автоматизации и телемеханизации производственных процессов, электро-, энерго- и фондовооруженность. уровень специализации и кооперирования и т. д.).

Рост производительности труда выражается в увеличении объема выполненных работ (количество продукции) в единицу рабочего времени или в уменьшении рабочего времени, затрачиваемого на производство единицы продукции или работ.

Планирование повышения производительности труда должно базироваться на изыскании резервов по снижению трудовых затрат на планируемый объем транспорта и хранения продукта, разработке мероприятий по внедрению новой техники, технологии, средств механизации и автоматизации, научной организации труда и производства.

Технический прогресс в трубопроводном транспорте в основном связан с увеличением пропускной способности и надежности систем, со снижением затрат на выполнение транспортной работы, включая уменьшение трудоемкости работ по обслуживанию производственных объектов.

Важный резерв повышения производительности труда – разработка мероприятий, направленных на ликвидацию внутрисменных и целодневных простоев, сокращение непроизводственных затрат рабочего времени, сокращение численности административно-управленческого персонала, уменьшение численности рабочих во вспомогательных подразделениях системы транспорта и хранения нефти и газа.

## 30. Состав расходов предприятия на оплату труда

Состав расходов на оплату труда весьма разнообразен. Сюда входят:

- выплаты заработной платы по существующим формам и системам оплаты труда, выплаты по установленным системам премирования, в том числе вознаграждения по итогам работы за год, выплаты компенсирующего характера (доплаты за работу в ночное время, сверхурочную работу и др.),

- стоимость бесплатного питания, коммунальных услуг, жилья, форменной одежды;

- оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск; выплаты высвобождаемым работникам в связи с реорганизацией предприятия или сокращением штатов; единовременные вознаграждения за выслугу лет;

- оплата учебных отпусков рабочим и служащим, обучающимся в вечерних и заочных учебных заведениях, в заочной аспирантуре;

- оплата труда студентов вузов и учащихся специальных учебных заведений, находящихся на производственной практике на предприятиях;

- оплата труда не состоящих в штате предприятия за работу на договорных условиях, другие выплаты, включаемые в фонд оплаты труда в соответствии с действующим законодательством.

Следует иметь в виду, что не все выплаты работникам фирмы включаются в себестоимость продукции.

Не включаются в затраты на производство такие расходы на оплату труда, как премии, выплачиваемые за счет специальных средств и целевых поступлений, материальная помощь, беспроцентная ссуда на улучшение жилищных условий, оплата дополнительных отпусков женщинам, воспитывающим детей, надбавки к пенсиям, единовременные пособия при уходе на пенсию, дивиденды (проценты), выплачиваемые по акциям трудового коллектива; компенсации в связи с удорожанием питания в столовых, буфетах; оплата проезда к месту работы, оплата путевок на лечение, экскурсии и путешествия, занятия в спортивных секциях, посещения культурно-зрелищных мероприятий, оплата подписки и приобретения товаров для личных нужд работников и другие затраты, производимые за счет прибыли, оставшейся в распоряжении организации.

Рассмотрим более подробно заработную плату работников предприятия.

Заработная плата – это выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником и поступает в его личное потребление.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – это начисленная и полученная работниками заработная плата за их труд за определенный период.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести за номинальную заработную плату. Это «покупательская способность» номинальной заработной платы. Реальная заработная плата зависит от величины номинальной и цен на приобретенные товары и услуги.

При повышении номинальной заработной платы на 15% и инфляции за этот период на уровне 10% реальная заработная плата увеличится только на 5%.

Превышение инфляции по сравнению с ростом номинальной заработной платы приводит к снижению реальной заработной платы и наоборот.

При оплате труда на предприятии необходимо учитывать:

- принцип справедливости (равная оплата за равный труд);

- сложность выполняемой работы и уровень квалификации труда;

- вредные условия труда и тяжелого физического труда;

- стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду;

- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;

- индексацию заработной платы по сравнению с уровнем инфляции;

- применение прогрессивных форм и систем оплаты труда, которые в наибольшей степени отвечают потребностям предприятия.