

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

А. Мардас
О. Мардас

КРАТКИЙ КУРС ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методы эффективного управления фирмой



ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

А. Мардас
О. Мардас

КРАТКИЙ КУРС ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ЛИТЕРА
Санкт-Петербург
2002

65.9(2)-2
М255

ББК 65.290-2
М25

Мардас А. Н., Мардас О. А.

М25 Краткий курс практического менеджмента. — СПб.: Издательский Дом «Литера», 2002. — 160 с.: ил. («Искусство управлять»).

ISBN 5-94455-050-3

Пособие «Краткий курс практического менеджмента» рассчитано на предпринимателей, специалистов в области организации производства, работников кадровых и маркетинговых служб. Оно может также использоваться в качестве учебника студентами вузов и колледжей, слушателями школ бизнеса, центров переподготовки и повышения квалификации.

ББК 65.290-2

№ 438533

ISBN 5-94455-050-3

© Издательский Дом «Литера», 2002
© Мардас А. Н., Мардас О. А., 2002

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях руководитель и специалист каждой фирмы должны обладать широкими знаниями в области управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Это означает, что они должны уметь:

- определять структуру и функциональное строение фирмы;
- управлять персоналом фирмы;
- осуществлять планирование и управление производственным процессом;
- изучать конъюнктуру рынка;
- проводить маркетинговые исследования в целях определения продуктового портфеля фирмы;
- проводить анализ цен и ценовой политики на рынках сбыта продукции;
- оценивать уровень конкуренции в отрасли и разрабатывать инвестиционную политику предприятия.

Приобретение таких знаний предполагает освоение теоретических основ и практического опыта современного производственного менеджмента. Научный подход, учитывающий совокупность объективных факторов и их взаимосвязь, становится основой принятия и повышения эффективности управленческих решений. Вместе с тем, современный грамотный руководитель должен обладать знаниями и об эмпирически выведенных закономерностях и принципах эффективного производства, достаточно проверенных на предприятиях передовых в экономическом отношении стран. Предлагаемое пособие призвано в сжатом, но достаточно полном изложении раскрыть все вышеперечисленные аспекты деятельности по управлению фирмой и ознакомить читателя с историей развития производственного менеджмента.

Книга состоит из пяти глав.

В первой главе излагаются теоретические основы управления, раскрываются понятия, принципы, функции и задачи менеджмента на предприятии. Особое место отведено подготовке и принятию управленческого решения.

Вторая глава представляет собой исторический обзор развития представлений о методах эффективного управления фирмой. В отличие от традиционного изложения истории менеджмента она содержит практические рекомендации, следующие из широко

известных теорий управления операциями и персоналом в ходе производственного процесса.

Содержание третьей, четвертой и пятой глав книги составляют современные подходы к решению задач практического менеджмента в фирме. Излагаются методы анализа внешней и внутренней среды фирмы при разработке стратегии, порядок и основные методики производственного планирования, особенности работы менеджера с персоналом в нынешних условиях, а также управления финансами предприятия. При рассмотрении вопросов планирования охвачены практически все области: подготовка производства, технологические процессы, взаимодействие с поставщиками, сбыт продукции. Особое место уделено прогнозированию результатов деятельности фирмы. При этом, в отличие от уже традиционного описательного подхода, в книге без излишней сложности раскрыты строгие количественные методы, позволяющие осуществить прогноз с достаточной точностью.

Рассмотренные методики широко иллюстрируются примерами и бизнес-ситуациями.

Пособие рассчитано на предпринимателей, специалистов в области организации производства, а также работников кадровых и маркетинговых служб. Оно может также использоваться в качестве учебника студентами вузов и колледжей, слушателями школ бизнеса, центров переподготовки и повышения квалификации. Преподаватели экономических дисциплин найдут в этой книге раскрытие моделей и методик, перекочевавших из западной литературы в виде рекламных деклараций без конкретики и возможностей применения на практике.

1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Подходы к управлению предприятием

Управление присуще обществу на любых стадиях развития. Оно обусловлено единой природой общества, ибо, как говорил Карл Маркс, «всякий непосредственно общественный или совместный труд в сравнительно крупном масштабе нуждается в большей или меньшей степени управления, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов».

Известно, что экономический строй любого государства может основываться только на двух организационных началах: на субъективной воле руководящего органа или на объективных экономических законах.

В первом случае речь и идет о планово-директивной экономике, основанной на распределении имеющихся ресурсов и полученных с их помощью доходов. В основе такого распределения лежит волюнтаристский подход одного человека или группы людей, наделенных правами (присвоивших себе права) принимать решения.

Во втором случае имеется в виду саморегуляция распределения произведенных в обществе благ, или рыночная экономика.

Рыночная экономика — это экономика, основанная на отношениях, возникающих при купле-продаже товара на рынке, где сталкиваются спрос как представитель потребления и предложение как представитель производства. В рыночных отношениях участвуют различные экономические субъекты. К ним относятся отдельные физические лица (предприниматели, потребители, инвесторы, вкладчики, фермеры, продавцы, покупатели) и юридические лица (хозяйствующие субъекты). Таким образом, в основе рыночных отношений лежат отношения между продавцами и покупателями. Продавец стремится продать свое предложение, свою продукцию. Покупатель стремится реализовать свой спрос, купить нужную ему продукцию.

Рыночной экономике присущи следующие принципы:

- равенство производителей (продавцов) и потребителей (покупателей) перед внешними факторами;
- выравнивание рыночных цен (курсов, процентных ставок) на основе сбалансированности спроса и предложения;

• регулирование государством самостоятельных действий субъектов рынка только экономическими методами и на основе юридических норм;

• конкуренция как условие экономического прогресса и рыночного саморегулирования.

Рыночные регуляторы образуют единый экономический механизм хозяйствования, который заставляет производителя (продавца) учитывать интересы и запросы потребителей (покупателей), производить ту продукцию и оказывать те услуги, которые им требуются и поэтому могут быть проданы на товарном рынке.

Таким образом, рыночная экономика гораздо более сложный и тонкий механизм, чем планово-директивная экономика, и требует других, не командных методов управления. Она предполагает профессиональную подготовку руководителя, глубокое освоение основных положений теории управления и ее прикладного аспекта — производственного менеджмента.

1.2. Основные понятия теории управления

В литературе менеджмент определяется как управление производством, система принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности. Таким образом, менеджмент следует понимать, прежде всего, как приложение теории к руководству фирмой, проектом, организацией (экономической системой).

Сущность менеджмента в экономической системе в общем случае заключается в согласовании действий ее подсистем и элементов и формировании такого их поведения, при котором достигается максимально возможная в данных условиях эффективность решения стоящих перед системой задач.

Менеджмент в экономической системе осуществляется подсистемой управления, которую часто называют просто системой управления.

Система управления — это целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих закрепленные за ними функции управления, наделенных необходимой компетенцией, находящихся в формально установленных и неформальных связях для обеспечения целей управления. Состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления образуют его **организационную структуру**. Основой формирования последней является горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда — это разбивка всей работы на составляющие компоненты.

Вертикальное разделение труда отделяет функцию координации действий от самих действий.

Звенья управления — это относительно самостоятельный и организационно обособленный орган управления, выполняющий определенную функцию. Таковыми могут быть как коллективы, так и отдельные люди (например, директор). Звенья управления могут образовывать уровни (ступени) управления.

Ступень управления — это совокупность звеньев, созданных в результате горизонтального разделения труда. Звенья управления, находящиеся на одной ступени управления, являются равноправными. По отношению к ним выделяют вышестоящие и нижестоящие звенья управления.

Звенья управления образуют упорядоченную вертикально и горизонтально структуру — **иерархию** системы управления. Объединяют звенья управления в единое целое существующие между ними **информационные связи** — как вертикальные, так и горизонтальные. Вертикальные связи соответствуют установленной подчиненности элементов системы и отражают линейные полномочия, т. е. право распорядительства ресурсами (прежде всего людскими). Горизонтальные связи соответствуют взаимодействию на одной ступени управления и отражают штабные полномочия, т. е. право вырабатывать рекомендации по свойственной данному органу функции, но не право распорядительства.

В обыденной жизни под **информацией** понимают совокупность некоторых сведений (данных) независимо от формы их представления. Существенным признаком наличия информации в сигнале (сообщении) является наличие нового, неизвестного (или недоступного) в данный момент получателю сигнала. Именно информация обеспечивает возможность воздействия управляющей подсистемы на исполнительную. Сообщения от объекта управления к субъекту управления называют **обратной связью**. Обратная связь может быть отрицательной и положительной. Отрицательная связь проявляется в том, что информация, поступившая от объекта управления, перерабатывается субъектом управления в управляющее воздействие, ведущее к ликвидации ее источника (например, информация об отклонении от курса в автопилоте); положительная — в том, что субъект управления усиливает наметившуюся тенденцию (режиссер одобряет «отсебятину» актера; зал вдохновляет певца и т. п.).

В зависимости от характера управляемых объектов различают управление техническими системами (например, технологическими линиями) и управление организационными системами, т. е. включающими наряду с техникой и материальными средствами большие человеческие коллективы. К организационным относят социальные, экономические, производственные и другие системы.

В управлении техническими и организационными системами имеются существенные различия.

При управлении техническими системами известны условия протекания процессов в системе и предусмотрены способы нормализации поведения системы в зависимости от возмущений (т. е. реализованы обратные связи). Поэтому процесс управления может быть алгоритмизирован и, следовательно, автоматизирован до конца.

При управлении организационными системами, как правило, отсутствует часть необходимой информации и возникает сложная теоретическая и практическая проблема — необходимость принятия решения в условиях неполноты информации или, как говорят, в условиях неопределенности. Не исключена противоречивость целей всей системы и локальных целей ее подсистем и элементов; возможны различные варианты достижения цели, причем выбор наиболее предпочтительного варианта нельзя обосновать математическими (формализованными) методами. Вследствие этого процесс управления организационными системами не может быть алгоритмизирован и автоматизирован до высших уровней иерархии, на которых осуществляется выработка и принятие решения.

Решение этих проблем и составляет основное содержание менеджмента как деятельности руководства фирмы.

1.3. Цикл управления

В общем случае процесс управления в менеджменте состоит из выполнения следующих основных функций, которые, периодически повторяясь, образуют цикл управления:

- анализ ситуации;
- целеполагание, выработка и принятие решения;
- планирование действий;
- руководство мероприятиями;
- контроль выполнения принятого решения и реализации планов.

Анализ ситуации есть выделение и связывание друг с другом факторов, характеризующих систему и окружающую ее среду. Его можно определить как сбор, анализ и обобщение данных, опи-

сывающих условия функционирования системы, требования вышестоящей инстанции, экономические соображения, возможные случайные воздействия и т.д.

Анализ ситуации — процесс не менее творческий, чем ее разрешение. Умение уяснить суть задачи, отделить главное от второстепенного, существенное от несущественного является характерной чертой творческих личностей — менеджеров высшего звена.

Целеполагание есть логическое завершение анализа ситуации. Избранные цели сужают границы поиска вариантов и дают критерии для выбора оптимального решения. В общем случае целеполагание, выработка и принятие решения заключаются в том, чтобы определить:

- цели (результаты), которые должны быть достигнуты, и их относительную значимость;
- условия среды, в которой функционирует система, или, другими словами, какие имеются факторы, которые должны быть учтены, но на которые влиять нельзя (неуправляемые параметры);
- возможные способы действия и факторы, на которые можно влиять (управляемые параметры);
- критерий выбора наиболее предпочтительного способа действий (критерий оптимальности).

Выбор целей имеет два аспекта. Один аспект связан с определением и оценкой целей, которые должны быть достигнуты. Такое определение сопряжено с оценочными суждениями, и это объясняет второй аспект функции выбора целей. Дело в том, что оценочные суждения, описывающие качество целей, предполагают существование системы разнородных ценностей, разнородных показателей. Возникает трудная проблема установления иерархии ценностей, шкалы приоритетов. Как соизмерить, например, качество и стоимость, сложность и надежность? В этом и заключается искусство менеджера — разрешить труднейшую проблему измерения и сравнивания многих разнородных показателей, отвечающих частным целям.

Рассмотрим пример. Пусть разрабатывается комплекс технических средств для шоу-программы. Эффективность комплекса определяется набором экономических, технических и эксплуатационных свойств. Эти свойства в свою очередь можно выразить рядом показателей: стоимость разработки, изготовления и эксплуатации, использование недефицитных материалов, возможность модернизации, надежность, помехозащищенность, точность воспроизведения, акустическая зона и т. д. Очевидно, что многие показатели взаимно противоречивы в том смысле,

что улучшение одного показателя вызывает ухудшение других. Точно сформулировать, каким комплекс должен быть, выбрать показатели, установить их значимость, определить доминирующие, согласовать выбранные показатели между собой и с реальными возможностями и найти разумный компромисс — в этом и заключается выбор целей, который осуществляет менеджер. Отсюда ясна роль менеджера: неправильно выбрать цель — значит, неправильно решить задачу постановки художественной программы.

Отправным пунктом при формулировке целей является избранный критерий эффективности. Именно критерий дает исходные посылки для оценки неопределенности, установления значимости отдельных показателей, их согласования между собой, постановки задачи оптимизации и поиска целесообразного решения (т. е. отыскания наилучшей альтернативы).

Рассмотренный пример показывает, какой высокий уровень знаний, творческих способностей и опыт требуется от менеджера при выборе критерия.

Целеполагание неотрывно связано с **выработкой и принятием решения**, заключающегося в описании возможных альтернатив, прогнозе и анализе результатов на соответствие их поставленным целям и, наконец, выборе наиболее предпочтительного варианта.

Принятие решения является кульминационной точкой всего процесса управления. От принятого решения в конечном счете зависит эффективность всей системы, будет ли достигнута поставленная цель и какой ценой.

Планирование. По определению, план есть намеченный образ действий. Следовательно, планирование означает установление того, что надо делать для выполнения принятого решения и достижения поставленной цели.

Планирование обладает следующими свойствами:

• обеспечивает организованные и целенаправленные действия системы;

• предусматривает трудности и предупреждает задержки в функционировании элементов и системы в целом.

В зависимости от характера решаемых задач — стратегические или тактические — различают и два вида планирования: стратегическое и тактическое.

Стратегические задачи можно характеризовать тремя особенностями: большим временны́м диапазоном, большими масштабами и необходимостью определить конечные и промежуточные цели

(в тактических задачах они, как правило, заданы органом управления более высокого уровня).

Стратегическую задачу можно расчленить на множество взаимосвязанных тактических задач. Соответственно стратегический план можно разбить на тактические планы. Тактическое планирование ориентировано на достижение промежуточных целей, при этом средства, ресурсы, последовательность, сроки и способы решения задачи определяются детально, и чем ниже уровень тактической задачи в иерархии системы, тем более детально она планируется.

По признаку регулярности действия планы делят на разовые и постоянные. Разовые определяют образ действия для некоторой частной ситуации и исчерпываются, когда цели достигнуты. Постоянные планы применяются повторно с небольшими изменениями или вовсе без них.

Руководство мероприятиями заключается в объединении материальных и людских ресурсов во взаимосвязанную систему; в распределении функций, прав и обязанностей между частями системы таким образом, чтобы обеспечить эффективное управление и достижение поставленных целей. Это, собственно, и есть повседневная работа менеджеров среднего и низшего звена.

За время, необходимое для реализации решения, состояние системы и внешней среды может существенно измениться. Эти изменения приводят к тому, что планы, разработанные даже самым тщательным, оптимальным образом, неизбежно теряют свою эффективность. Поэтому должны быть предусмотрены специальные предупредительные и корректировочные меры. Нет необходимости подчеркивать, насколько это важно в социальной сфере, где ситуация меняется очень быстро, а времени для принятия корректирующих мер очень мало.

Контроль выполнения принятого решения обеспечивает функционирование системы в соответствии с принятым решением и намеченным планом. Контроль заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с запланированными в целях корректировки действий.

Таким образом, **цикл управления** в менеджменте представляет собой последовательные этапы сбора, передачи и переработки большого объема информации. Система управления организации с точки зрения технологии ее функционирования решает три основные задачи. Это сбор и передача информации об управляемом объекте, переработка информации и, наконец, выдача управляющих воздействий в той или иной форме.

1.4. Управленческое решение в менеджменте

Сущность практического менеджмента, т. е. результат управленческого процесса, выражается чаще всего в конкретных управленческих решениях, направленных на формирование благоприятного климата на предприятии или реализацию конкретных проектов. Большая часть времени менеджера так или иначе связана с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Умение и искусство принимать взвешенные решения отличает профессиональных, компетентных менеджеров от дилетантов или начинающих руководителей.

В таблице 1.1 в качестве примера приведен перечень наиболее общих и значимых решений, принимаемых в рамках отдельных функций менеджмента.

Управленческие решения могут приниматься интуитивно или на основе научного подхода. Интуитивный способ основывается

Таблица 1.1

Состав основных решений по функциям практического менеджмента

Функции менеджмента	Типичные управленческие решения
Целеполагание	Формулирование миссии предприятия Разработка стратегии предприятия Определение целевых параметров деятельности предприятия Утверждение целевых параметров отдельного проекта
Планирование	Формирование инновационного плана предприятия Разработка производственной программы предприятия Утверждение календарного графика работ по проекту Утверждение сметы затрат по проекту Запрос кредитных средств Принятие финансового плана предприятия Утверждение плана реализации продукции
Организация	Выбор организационно-правовой формы предприятия Разработка организационной структуры предприятия *Создание предприятия* Утверждение штатного расписания по подразделениям Утверждение должностных инструкций и положения о службах предприятия Создание или упразднение существующих подразделений предприятия
Контроль и оценка	Оценка состояния работ по проекту Оценка финансового положения предприятия Анализ работы служб и подразделений предприятия Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту Оценка деятельности исполнителей Оценка степени реализации стратегии предприятия

на эмоциональном восприятии и оценке ситуации и предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний и значительного практического опыта. Именно эти факторы обеспечивают взвешенность и рациональность принимаемых решений.

Научный подход, являющийся фундаментальной основой менеджмента, рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. В соответствии с этим выработка и принятие решения включают три последовательные операции, отвечающие общему ходу решения задачи:

- синтез альтернатив (различных вариантов решений);
- анализ сформулированных альтернативных решений;
- выбор и принятие оптимального решения (в рамках данного набора альтернатив).

Общая цель синтеза — составить обширный (в идеальном случае — исчерпывающий) перечень решений, способных осуществить цели, определенные при постановке задачи. Каждый вариант должен разрабатываться достаточно подробно, чтобы можно было оценить его на реальность осуществления (рис.1.1).

Методы синтеза колеблются от чисто логических и математически формализуемых до чисто психологических, творческих. Для формализуемых ситуаций синтез возможных решений сводится к построению математической модели.

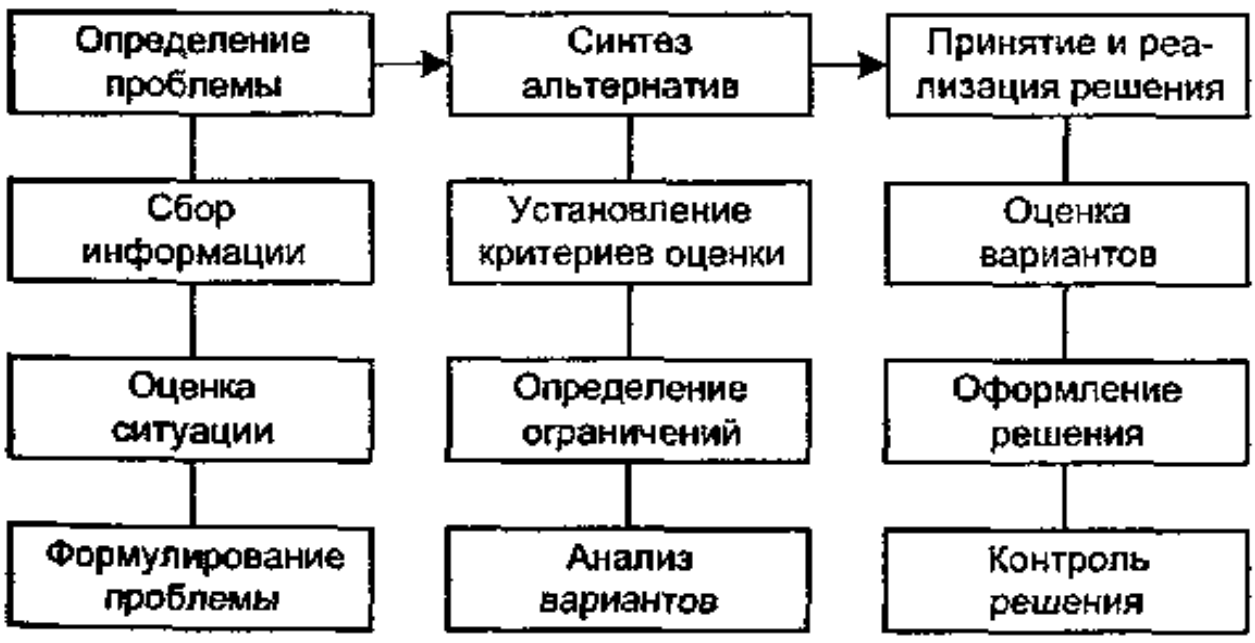


Рис. 1.1. Процесс принятия решений

Анализ альтернатив состоит в выведении всех существенных следствий, вытекающих из допустимых решений. Эти следствия сравнивают с целями, которые нужно достичь.

Научный подход обеспечивает принятие рациональных, а при соблюдении определенных условий — и оптимальных решений. Рациональное решение отличается от интуитивного тем, что основывается на объективном аналитическом процессе и учитывает определенные формально-логические требования. Однако нельзя принять не только оптимальное, но просто разумное решение, не учитывая неопределенность в некоторых следствиях. Эту неопределенность в отдельных случаях удается снять с помощью вероятных суждений об исходах. Вероятности для таких суждений иногда получают объективно — путем сбора и обработки опытных данных, иногда же субъективно — путем интуитивной оценки. Субъективно полученная вероятность есть просто степень уверенности лица, принимающего решения.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, заключаются в следующем:

- целевая направленность — решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей;
- иерархическая субординация — решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
- обоснованность — решения должны иметь доказательное обоснование их рациональности;
- адресность — решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т. е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;
- обеспеченность — решения должны предусматривать необходимые для их выполнения ресурсы и устанавливать источники их получения;
- директивность — решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Управленческие решения в практическом менеджменте при всем их разнообразии и уникальности каждого можно классифицировать по однородным группам. Такая классификация дает возможность выработки определенных правил, регламентирующих условия и порядок принятия решений в каждой из групп. Наиболее общая классификация связана со степенью предметной направленности решений, их повторяемостью и формой принятия (рис. 1.2).

Классификация по степени предметной направленности выделяет концептуальные и исполнительские решения. Концепту-

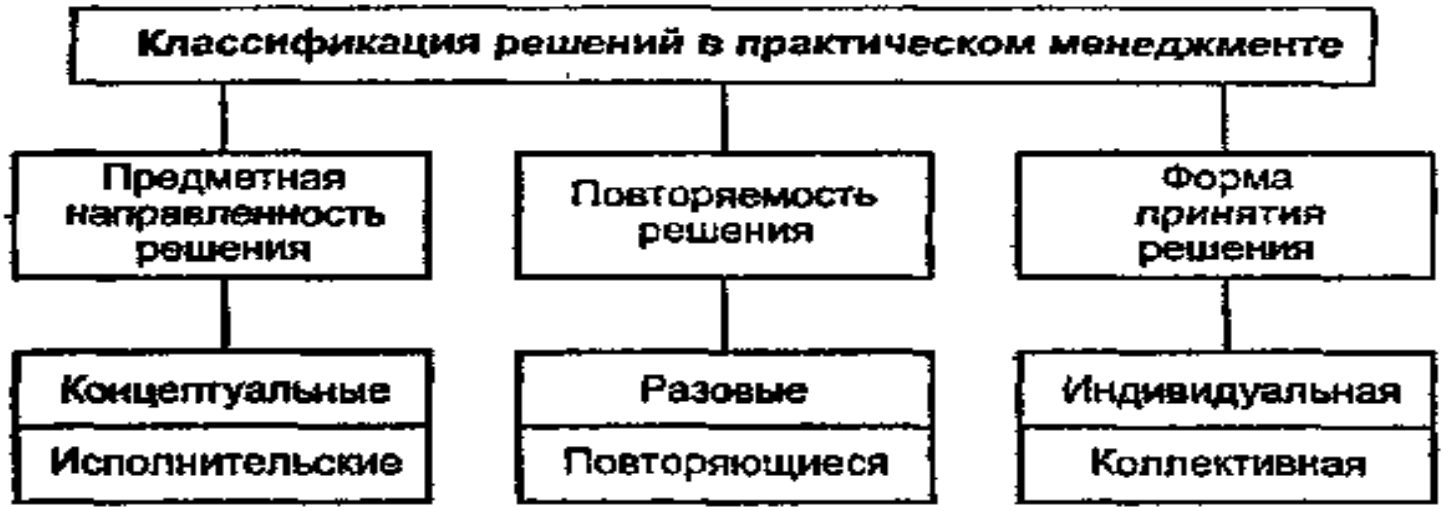


Рис. 1.2. Виды и формы решений в менеджменте

альные решения направлены в будущее и определяют принципиальные аспекты развития предприятия. Они охватывают практически все функции менеджмента: формирование целей, планирование, организацию и контроль. Концептуальные решения требуют особо тщательного обоснования и обычно предусматривают проведение специальных исследований. **Исполнительские решения** носят рутинный характер и направлены на обеспечение выполнения прежде всего отдельных позиций концептуальных решений. Если концептуальные решения относятся к деятельности высшего менеджмента на предприятии, то исполнительские решения подготавливаются и осуществляются аппаратом менеджмента среднего и нижнего уровней.

По признаку повторяемости различают разовые и повторяющиеся решения. **Разовые решения** носят уникальный характер, принимаются при создании предприятия или в форс-мажорных условиях и направлены на перспективу. Независимо от уровня принятия разового решения оно формируется всегда в новых, неопределенных и слабо структурированных ситуациях, в которых невозможно использовать стандартную процедуру. При принятии разовых решений поэтому сильно влияние личностных оценок менеджера и интуитивных мотивов. **Повторяющиеся** (часто называемые программированными) **решения** принимаются в штатных ситуациях, носят, как правило, исполнительский характер и разрабатываются по устоявшимся технологическим схемам. Состав и порядок подготовки программированных решений регламентируется на предприятии специальными положениями.

По форме принятия различают индивидуальные и коллективные решения. Выбор формы принятия решений зависит от

характера стоящей задачи и принятого на предприятии преимущественного стиля руководства: авторитарного или коллективного. Каждая из форм имеет свои достоинства и недостатки. **Индивидуальная форма принятия решения** ориентирована на оригинальные творческие подходы, оперативную подготовку и персональную ответственность менеджера. Она предполагает, как правило, строгую структуризацию проблемы и штатную ситуацию при ее решении. **Коллективная (групповая) форма принятия решений** обеспечивает высокую степень обоснованности и проработки проблемы, анализ большого числа альтернатив и поведенческую согласованность при реализации решения в перспективе. Коллективная форма более предпочтительна при принятии концептуальных и разовых решений, когда высокие затраты на ее проведение окупаются глубиной проработки проблемы и достигнутым компромиссом в коллективе.

Таким образом, принятие решений в практическом менеджменте представляет собой циклический процесс, в котором исходная информация о состоянии деятельности предприятия трансформируется в направленные воздействия на объект управления с целью приведения его в желаемое или требуемое состояние.

При определении проблемы речь идет о возможно точном и объективном фиксировании состояния объекта управления на основе исчерпывающей информации.

Источником информации для повторяющихся исполнительских решений выступает планово-отчетная документация о ходе выполнения отдельных заданий или проектов. Концептуальные и разовые решения требуют, как правило, специального информационного обеспечения на базе маркетинговых исследований, аналитических обзоров и пр.

Оценка ситуации чаще всего включает в себя процедуру сопоставления фактического состояния дел с требуемым или предусмотренным планом. Наличие расхождений означает появление угрозы возникновения проблемы, требующей управленческого решения. Оценка должна не только выявить наличие или отсутствие отклонений в деятельности предприятия, но и определить степень их опасности для его функционирования и необходимый иерархический уровень ее разрешения.

Синтез альтернатив целесообразно начинать с установления границ области поиска возможных решений. Ограничения устанавливаются по всем внешним и внутренним факторам, по целям и принятой стратегии, ресурсам, организационной структуре предприятия, условиям финансирования и пр.

Критерии оценки альтернатив могут задаваться качественными (имидж, устойчивость предприятия, демонстрация потенциала и пр.) или количественными (затраты, научно-технический уровень, конкурентоспособность и пр.) параметрами. Чаще всего критерии оценки альтернатив формулируются в виде параметров экономической эффективности.

Анализ вариантов решения осуществляется на базе принятых ограничений и с учетом сформулированных критериев их оценки. Для этого используются разнообразные методы, в том числе основанные на моделировании производственных процессов, их прогнозировании, построении дерева целей, морфологическом анализе и пр.

Применение методов должно быть направлено на формирование возможно большего количества допустимых вариантов решения проблемы. Под допустимым понимается любой вариант решения проблемы, удовлетворяющий принятым ограничениям и обеспечивающий достижение поставленной цели. Принятие решения осуществляется на основе сравнительной оценки допустимых вариантов и выбора наилучшего с точки зрения установленных критериев. Заключительный этап принятия решения предусматривает организацию контроля за его реализацией и оценку фактических итогов выполнения предусмотренных решением мероприятий.

SamISI
Инв. № 42853

2. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

Вся история развития менеджмента была связана с двумя подходами к управлению фирмой. Первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (т. е. технической стороной производственного процесса), другой — на управлении трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности. В последней трети прошлого века к этим направлениям менеджмента добавилось еще одно — маркетинговая концепция. В итоге сформировались самостоятельные прикладные направления: управление производством, управление персоналом, маркетинг. В реальном управлении фирмой эти направления разделить нельзя. Исторически же выделяют классическую и современные школы управления.

2.1. Этапы становления школ управления

Теория управления производством как наука возникла в конце прошлого века и за это время прошла большой путь развития, претерпевая значительные изменения. Эволюция теории и практики управления в микроэкономике тесно увязана с развитием промышленности и науки.

Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход представитель американских фрахтовых компаний Л. Брандейс в 1910 году. В 30-х годах нашего века Л. Гьюлик дал объяснение, почему следует управление производством считать наукой: «Управление становится наукой из-за стремления понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей, и для того, чтобы сделать это сотрудничество более полезным для человечества».

С начала века, т. е. с момента зарождения менеджмента как науки, и до 60-х годов принципы управления в микроэкономике были построены по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за воротами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа фирмы рассматривалась как функционирование закрытой системы. Поэтому и управление в масштабах фирмы большей частью сводилось к оперативному регулированию внутренней деятельности фирмы без должной ориентации на внешние изменения. Таким образом, в менеджменте превалиро-

вал рациональный фактор, имевший в виду достижение конкретных целей, прежде всего максимизации прибыли, и низводивший роль человека в процессе производства до простого механизма. Приоритет отдавался чисто техническим аспектам производства.

С развитием постиндустриального общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к решению проблем микроэкономики исходя из того, что работа фирмы во многом обусловлена внешней средой. Сама фирма — это открытая система, воспринимающая и реагирующая на внешние воздействия, будь то изменение цен на сырье, ужесточение конкурентной борьбы или другие факторы. Соответственно и менеджмент стал развиваться от рационального (механического) подхода к социальному, поскольку управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т. е. рабочих и служащих.

Таким образом, в развитии менеджмента можно выделить 4 этапа (рис. 2.1).

Первый этап, характеризующийся представлениями о фирме как закрытой системе и рационалистическим подходом, длился приблизительно с 1900 по 1930 год. Главнейшими представителями этого периода были Ф. Тейлор и М. Вебер.

Второй этап пришелся на 1930—1960 годы. Фирма по-прежнему рассматривалась как закрытая система, но подход к управлению стал социальным, т. е. обращенным к человеку и обществу. Виднейшими представителями этого периода являются Э. Мэйо, Ч. Барнард и др.



Рис. 2.1. Этапы эволюции менеджмента

На третьем этапе (1960–1970 годы) фирма рассматривается уже как открытая система, но в управлении производством главным остается рационалистический подход. Идеологами данного периода выступили А. Чандлер, Э. Лоуренс, Ф. Лорш.

Четвертый этап длится с 70-х годов XX века по настоящее время. Теперь фирма однозначно признается открытой системой, а главенствующим подходом к управлению ею становится социальный. Представителями данного периода в теории являются Дж. Уэйк, Д. Марч, Д. Макгрегор и др.

Разумеется, что данная периодизация и характеристика взглядов достаточно условны. Но все же они определяют главные направления теоретических исследований и практики менеджмента.

Помимо перечисленных школ, по мнению ряда авторов, следует признать существование так называемой эмпирической школы. Ее представители рассматривают освоение науки управления как изучение опыта, ее развитие — как простое обобщение новой практики с целью передачи знаний практикам и студентам. Сторонники этой школы придают решающее значение непосредственному опыту организационного управления, доказывая, что сама по себе управленческая деятельность остается в значительной мере искусством. По их мнению, управлению учит не столько теория, сколько практика. Вместе с тем идеологи этой школы признают, что в современную эпоху теория может подсказать практике управления новые и весьма эффективные направления развития. Эта школа наиболее многочисленна, а ее представители, как правило, тесно связаны с корпорациями и сами являются крупными менеджерами.

2.2. Характеристика классической школы управления

Основателем классической школы управления, да и вообще менеджмента, считается Фредерик Уинслоу Тейлор. В своем классическом труде «Научная организация труда», впервые опубликованном в 1911 году он систематизировал все имеющиеся в то время достижения в области организации производственного процесса и, прежде всего, расчленил всю работу исполнителей на составные части. Так, благодаря такому расчленению он показал, что грузчик, переносящий в течение дня 12,5 т груза, способен переносить 47 т, причем в час будет 26 мин работать, а 34 мин отдыхать. В принципе учение Тейлора, или тейлоризм, сводилось к следующему:

1. Создание научного фундамента каждой работы взамен старых, практически сложившихся; научные исследования каждого ее (работы) элемента.

2. Выдвижение научных критериев качества и количества работы, отбор рабочих, их тренировка и обучение.

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими для практического внедрения научно разработанной системы организации труда.

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Теоретически работы Ф. Тейлора были обоснованы немецким социологом М. Вебером, который и выдвинул предпосылки, что жесткий режим, подкрепленный соответствующим правилами, является наиболее эффективным методом работы. Эти правила предполагают расчленение выполняемой работы на отдельные составные элементы-движения, которые подвергаются жесткой регламентации и контролю.

М. Вебер полагал, что можно точно, в деталях, описать, а затем и жестко регламентировать не только труд рабочих, но и функции и количество управленцев. Впоследствии, впрочем, С. Паркинсон показал, что «количество служащих и объем выполняемой работы совершенно не связаны между собой» (табл. 2.1).

Порядок, внедренный в практику Тейлором, в основном функционировал в самом низшем звене управления и был возможен только в период перехода к крупносерийному, массовому производству, когда за рабочим столом закреплялось лишь несколько (либо вообще одна) операций, что приводило к крайней степени централизации.

На последующих ступенях управления руководителю очередного ранга представлялись жестко ограниченные полномочия и заранее оговоренная ответственность, нарушать которые

Таблица 2.1

Количество служащих Британского адмиралтейства и объемы выполняемой работы

	1914 г.	1928 г.	1938 г.	1948 г.	1958 г.	1964 г.	1967 г.
Крупные корабли	542	317	308	413	238	182	114
Военные моряки	125000	90700	89500	134400	94900	84900	83900
Портовые рабочие	57000	62439	39022	48252	40164	41553	37798
Портовые служащие	3249	4558	4423	6120	6219	7395	8013
Служащие Адмиралтейства	4366	7729	11270	31636	32237	32035	35574

управленцам не разрешалось. Однако регламентировать исключительно все производственные процессы, тем более с активным участием человека, невозможно. Попытки осуществить это лишь снижают эффективность работы. Сложность регламентации обусловлена самой природой человека, который всегда, в той или иной степени, стремится к определенной самостоятельности и противится принуждению.

Данное обстоятельство очень хорошо учитывал Генри Форд, который к правилам Тейлора добавил свои три:

1. При выполнении работы избегайте ненужных формальностей и обычного разделения компетенции.

2. Оплачивайте хорошо каждого рабочего — платите ему не менее шести долларов в день и следите за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не более.

3. Приведите все машины в наилучшее состояние, поддерживайте в порядке и настаивайте на абсолютной чистоте, чтобы приучить людей уважать свои орудия, окружающую обстановку и самих себя.

Бурное развитие промышленности первой четверти XX века предопределила дальнейшую эволюцию научных взглядов классической школы. Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером А. Файолем. В работе «Общее административное управление» А. Файоль очертил сферу деятельности администрации, дав для нее шесть направлений:

1) техническая (технологическая) деятельность;

2) коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);

3) финансовая деятельность (поиски капитала и эффективное его использование);

4) защитная деятельность (защита собственности и личности);

5) бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);

6) администрирование (воздействие только на персонал, без непосредственного влияния на материалы и механизмы).

Основной функцией управления Файоль полагал администрирование. Именно им была создана «административная наука», основанная на введенных им 14 положениях-принципах. Это следующие принципы:

1) разделение труда (т. е. отделение функций управления производством от самого производства);

2) полномочия и ответственность (т. е. менеджер получает права руководства, но и отвечает за его результаты);

3) дисциплина (т. е. строгое и точное выполнение предписаний руководителя);

4) единоначалие (по принципу «вассал моего вассала — не мой вассал»);

5) единство главной цели для различных направлений (т. е. и производство, и сбыт, и другая деятельность предприятия должны быть однонаправлены);

6) подчиненность личных интересов общим (т. е. различные подразделения, составляющие фирму и имеющие собственные интересы, подчиняют их единой общей цели);

7) вознаграждение персонала;

8) централизация (т. е. полнота распорядительной власти сосредоточивается у одного субъекта управления);

9) скалярная цепь (т. е. иерархия руководителей определяет иерархию управления, которая может разрываться или перестраиваться только в необходимых случаях);

10) порядок (т. е. место для всего и все на своем месте);

11) справедливость (т. е. сочетание доброты и правосудия);

12) стабильность рабочего места для персонала;

13) инициатива (в рамках предоставленных полномочий);

14) корпоративный дух (т. е. приверженность интересам фирмы в любых условиях).

Результаты исследований А. Файоля привели не просто к совершенствованию системы Тейлора, но к разделению теории управления на два направления:

- теория организации и непосредственного руководства производством;
- изучение общих проблем управления.

2.3. Характеристика поведенческих школ управления

После второй мировой войны классическая школа управления, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности.

Насколько классическая школа потеряла свою былую значимость, говорит тот факт, что Япония, которая, как известно, берет на вооружение все сколько-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде. Доминирующей стратегией в Японии стала не специализация, а универсализация промышленности в целом. Их производство, особенно в начале подъема, носило комплексный характер. Поэтому вместо управления работами во главу угла было поставлено управление формированием персонала.

Для более успешного, конкурентоспособного развития управленцам необходимо было изучать человека, его психические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться «поведенческая школа», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от психологического состояния исполнителя. Считается, что начало этому направлению положил Э. Мэйо — психолог-клиницист, который пришел к сенсационному в то время открытию, установив зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места. Однако детальные исследования показали, что рост производительности обусловлен не столько ростом освещенности, сколько ростом внимания к исполнителю. Это стало ясно после того, как исследователи разъяснили суть эксперимента работникам в контрольных группах (т. е. проявили к ним внимание) и в результате тоже получили рост производительности, хотя освещение и не варьировали.

Ранее проявлять внимание к работнику не считали необходимым. Подтверждением этому является тот факт, что основатель классической школы Ф. Тейлор, работавший главным мастером на фабрике в Вифлееме, не смог понять причину того, почему так трудно заставить рабочего увеличить выработку, даже повышая его заработок. Он полагал, что повышение производительности одного рабочего ставит в положение отстающих других работающих, которые, в свою очередь, тоже должны будут повысить производительность труда. Рабочие же осознавали, что в конечном итоге норму повысят и, следовательно, уменьшат расценки на выполняемые работы. В результате работники останутся с прежним заработком, но за более интенсивный труд (что особенно часто происходило на предприятиях СССР). Вполне естественно, что коллектив не жаловал передовиков, значительно и постоянно перевыполнявших норму. «Передовик» в итоге предпочитал нормальные человеческие отношения высокому заработку. Ф. Тейлор интуитивно осознавал это, однако не смог найти решение проблемы и не пошел дальше совершенствования операций и материального стимулирования. Решение же, как оказалось, лежало в управлении человеческими взаимоотношениями.

Конечно, в определенной степени психологические особенности работников учитывались и раньше. Много времени этому уделял Г. Форд («Наведите порядок, соблюдайте чистоту и т. д.»). В полную силу социальный фактор на производстве стали использовать только в середине XX века.

Поведением человека не конкретно в производственной сфере, а вообще в разных жизненных ситуациях занимались многие ученые (Д. Карнеги, Р. Маккензи, М. Робер и ряд других). В большинстве своем они рассматривали человека либо как нейтральную функциональную единицу, либо как деятельного, энергичного бизнесмена сангвинического типа. Однако деятельных сангвиников в обществе относительно немного. Поэтому на практике использовать такие рекомендации в управлении производством в чистом виде было бы неправильным.

Вообще сфера производственного поведения изучена крайне слабо. Если в маркетинге покупателей классифицируют по принадлежности к сегментам рынка и изучают по интересам, возрасту, материальной обеспеченности и т. д., то работников, производящих товары, чаще всего рассматривают как единую серую массу. В теории управления лишь в некоторой степени учитывают деление людей по темпераменту на холериков, сангвиников, меланхоликов и флегматиков. Очень мало уделяют внимания полу, возрасту, национальности, вероисповеданию и т. п.

Поскольку человека изучать сложнее, нежели машины, то в поведенческой школе управления много белых пятен. Она носит скорее эмпирический, чем теоретический характер. Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только, а порой и не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

Показателен эксперимент, проведенный Э. Мэйо в 1923–1924 годах на фабрике в Филадельфии. Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке этой фабрики составляла 250%, а производительность была значительно ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы на могли поправить сложившуюся ситуацию. В результате специальных исследований Э. Мэйо пришел к выводу, что причинами такого положения явилась организация труда, исключавшая возможность общения работниц-женщин, и непрестижность профессии. Стоило ввести два десятиминутных перерыва для отдыха, как положение сразу изменилось: текучесть рабочей силы резко снизилась, а выработка возросла.

Еще до получения Э. Мэйо практических результатов их теоретически предвосхитила М. Фоллет. В круг вопросов, которые она рассматривала, вошли такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, а также участие

рабочих в управлении производством, что для Запада было принципиально новым. М. Фоллет рассмотрела и проблему конфликтов, дав им классификацию с выработкой соответствующих рекомендаций.

Э. Мэйо с учетом результатов М. Фоллет провел хотторнские исследования (по названию города Хотторн) и сделал следующие выводы:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- решение проблем человека — дело бизнесменов.

На основе этих выводов Мэйо полагал, что конфликтов между человеком и организацией, а в общем случае между личностью и обществом в целом, можно избежать, если удовлетворять потребности исполнителя. От этого выиграют как работники, так и работодатели.

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил противоположное направление — человеческие отношения, что, вероятно, также является упрощенным подходом.

М. Фоллет и Э. Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии поведенческой школы (по-другому — школы человеческих отношений в управлении). Именно мисс Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение работы с помощью других лиц» и тем самым вызвала последующие исследования в области мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Важность вопроса мотивации вполне соответствует тому вниманию, которое было ему уделено теоретиками поведенческих школ управления. В наибольшей мере требованиям практиков отвечала теория иерархии потребностей, разработанная в 40-е годы А. Маслоу. Согласно этой теории цели индивидуума ранжируются по степени важности следующим образом:

- физиологическая потребность;
- потребность в безопасности;
- потребность в принадлежности к социальной группе;
- потребность в уважении к себе;
- потребность в самоутверждении.

Потребности первого порядка — это так называемые базисные потребности, которые связаны с обеспечением выживания (пища, одежда, жилье и т. д.). После того как эти потребности успешно

удовлетворены, доминирующее значение приобретает потребность следующего уровня, т. е. потребность быть уверенным в том, что базисные потребности будут и впредь удовлетворяться.

Потребность в принадлежности к социальной группе — это потребность объединяться с другими людьми.

Потребность в самоуважении должна удовлетворять самолюбие человека, а потребность в самореализации — это потребность самовыражения и осуществления желаемого.

Наряду с теорией иерархии потребностей А. Маслоу в литературе выделяют еще ряд теорий мотивации.

Так, в середине 50-х годов Ф. Герцберг разработал свою модель мотивации, основанную на другой классификации потребностей. Согласно его теории все мотивы к труду делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа (сюда входят условия труда, его оплата и другие факторы, связанные с физиологическими потребностями человека), и непосредственно мотивации — факторы, связанные с характером и сущностью работы. Причем Герцберг считал, что гигиенические факторы не являются мотивами, но в отсутствии их обеспечения возникает неудовлетворенность работой.

Другой теоретик в области мотивации — Д. Маклелланд — считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать, так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен (вероятно, с этим можно согласиться в отношении Запада, учитывая высокий уровень жизни в экономически развитых странах), и все внимание следует уделять лишь трем человеческим потребностям: власти, успеху и причастности (потребности людей в круге знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи).

Теории, непосредственно связанные с потребностями, получили название содержательных теорий мотивации и в целом ориентированы на две группы потребностей: первичных, т. е. связанных с физиологическими факторами, и вторичных, т. е. являющихся по своей природе психологическими.

Несколько другой подход к рассматриваемой проблеме предлагают процессуальные теории мотивации. Так, В. Врумом была разработана теория, согласно которой мотивация зависит от трех факторов: ожидания возможного результата, ожидания вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения.

Иное объяснение мотивации дает теория справедливости, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Если не удовлет-

воренного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно модели Портера—Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а дополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Один из исследователей в этом направлении шел совершенно особым путем, но его работы до сих пор оказывают очень серьезное влияние на процесс обучения управляющих. Речь идет о профессоре Р. Блейке и его «решетке» менеджмента.

Что такое «решетка» менеджмента? Каждый управляющий должен знать свою «решетку», она поможет ему иметь правильную ориентировку в своей деятельности, четче определить свою квалификацию. Р. Блейк и его сотрудница Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Сосредоточение усилий руководителя (первая «силовая линия») на технологиях ведет к максимальному объему производства, разнообразию форм товаров и услуг. Постоянно преследуемыми целями здесь являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т. п. Однако если пользоваться только этой силовой линией и пытаться повысить производительность любой ценой, без оглядки на сотрудников, то можно прийти к плачевным результатам. Вторая «силовая линия» (усилия менеджера) направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой у сотрудников — вот вторая цель эффективного менеджмента. Между названными силовыми линиями и образуется поле деятельности менеджера.

Блейк и Моутон осуществили градуировку обеих силовых линий (рис. 2.2), что позволило определить пять итоговых результатов управленческого поведения в «решетке менеджера», т. е. системе координат «внимание к производству — внимание к человеку».



Рис. 2.2. «Решетка» Блэйка—Моутон

«Решетка» Блэйка—Моутон позволяет оценить деятельность менеджера и предсказать ее результаты. Например, управление по коду 9.1 обозначает жесткий курс администратора, для которого производственный результат все, человек же в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Управляющий типа 9.1 — плохой руководитель. Полярно противоположным является поведение руководителя, ориентированного на тип управления 1.9. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производство же оказывается на втором плане. Девизом такого руководителя становится утверждение, что на предприятии надо оставаться «человеком». Он не упускает возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими сомнениями. В итоге груз реального управления перекладывается на других. Руководитель типа 1.9 также оказывается неподходящим.

Обратимся к центру «решетки». Управляющие, соответствующие положению 5.5, удовлетворяются средним результатом. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». Не слишком высокого мнения они и об успехах «гуманизации». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку — нужна золотая середина. Однако «решетка» позволяет оценить результаты и такого управления: 50% возможного.

Следующий тип управляющего — 1.1. Эти люди ни к чему не стремятся — ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Возможно ли, чтобы такие люди занимали высокие руководящие посты? Вряд ли. Но подобное отношение встречается у не обладающих большой властью сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботиться ни о ком и ни о чем. При этом требования и приемы, позволяющие полностью использовать услуги социальной сферы, хорошо известны этому кругу лиц. Справедливости ради отметим, что подобное отношение чаще всего является реакцией на неправильный стиль управления, обозначенный цифрами 9.1. Во-первых, давление вызывает противодействие, а во-вторых, почему, собственно, надо быть гуманнее своего шефа: он-то ни во что не ставит своих сотрудников.

А теперь идеал (9.9): наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Достижим ли он? Блэйк, Моутон и другие сторонники «решетки» менеджмента убеждены в том, что не только можно, но и нужно его достигать. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить деятельность фирмы, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости.

До 30-х годов XX века поведенческая школа разрабатывалась и в Советском Союзе. Следует особо отметить работы А. Гастева. Он исследовал в основном рабочее место конкретного рабочего, его функциональные возможности в зависимости от всесторонних воздействий. В это же время развивалась и такая дисциплина, как научная организация труда (НОТ).

Внедрение в практику управления доктрины «человеческих отношений» наряду с достижениями классической школы существенно оздоровило капиталистическое общество. Производство в буквальном смысле повернулось лицом к человеку, который превратился из средства в цель производства. Улучшился социально-психологический климат в трудовых коллективах, повысилась удовлетворенность работников своим трудом. Технократические ориентации в менеджменте стали сменяться гуманистическими. Почти сошло на нет классовое противостояние между профсоюзами и предпринимателями.

Однако концепция управления, построенная на поведенческих теориях, подверглась достаточно суровой критике. Поскольку основным предметом исследований поведенческой школы были социальные отношения (личность — личность, личность — группа, личность — коллектив, группа — группа, группа — коллектив),

постольку ее представителей стали прежде всего упрекать в односторонием увлечении социологией в ущерб целостному подходу к организационной проблематике, в забвении технико-технологических аспектов производства, которые находились в центре внимания классической школы. Принцип минимизации издержек производства — главная забота классиков — вновь был выдвинут на первый план в конце 70-х годов XX века. Одновременно менеджеры-практики усомнились и в основном тезисе поведенческих школ: удовлетворение растущих потребностей сотрудников ведет к повышению результативности их труда и процветанию фирмы. Результаты ряда исследований опровергали однозначность подобной связи. На этом фоне уже формировалась новая школа.

2.4. Школа социальных систем

В 60–70-е годы начинается процесс интеграции классической и поведенческой школ управления в рамках новой концепции со значительными дополнениями.

Зачинателем создания общей теории систем считается австрийский биолог Л. фон Берталанфи, хотя и у него были предшественники (например, А. Богданов — создатель учения об общих законах организации). Благодаря Берталанфи системные идеи получили широкое распространение в науке. В 1949 году Берталанфи организовал «Общество исследований в области общей теории систем». Под влиянием работ членов этого общества на рубеже 60–70-х годов прошлого века начался настоящий «бум» публикаций по системно-организационной проблематике и методологии системного подхода, а в 1973 году был организован Международный институт прикладного системного анализа со штаб-квартирой в Вене.

Системный подход в социологии первым применил Т. Парсонс — создатель школы структурно-функционального анализа. Его первая книга на эту тему под названием «Социальная система» вышла в 1951 году.

Значительный вклад в развитие системно-организационных идей внес советский философ М. Сетров. В своих книгах «Функциональная теория организации» (Л., 1972) и «Принцип организации социальных систем» (Киев, 1988) он первым сформулировал общие принципы теории систем, без знания которых трудно рассчитывать на адекватное теоретическое осмысление современных проблем менеджмента.

Основные идеи школы социальных систем можно кратко выразить в следующих пунктах:

1. Как субъект (орган) управления, так и объект управления — это социальные системы, состоящие из ряда подсистем, которые в свою очередь состоят из элементов. И элементы, и подсистемы, и система в целом имеют свои цели и функции.

2. Главным интегрирующим фактором в социальной системе является общая цель ее элементов.

3. Теоретически системы можно разделить на открытые (которые обмениваются со средой веществом, энергией и информацией), закрытые (обмениваются со средой только веществом и энергией) и изолированные (ничем не обмениваются со средой). Все социальные системы относятся к классу открытых и сохраняют себя благодаря механизму обратной связи (рис. 2.3).

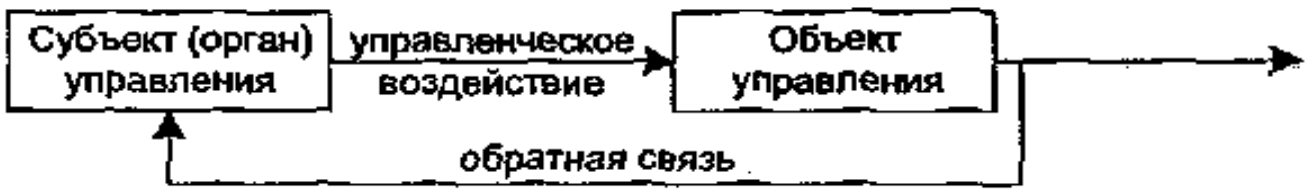


Рис. 2.3. Общая схема управления

Обратная связь в социальных системах — это процесс передачи информации субъекту управления о результатах работы объекта управления (управляемой подсистемы).

4. Социальные системы подчиняются собственным принципам поведения и развития. Поэтому в целях эффективного управления ими необходимо познать эти принципы и не нарушать их, иначе не миновать управленческого волюнтаризма.

5. Потребности человека-работника и социальной системы далеко не всегда совпадают, поэтому удовлетворение потребностей работника вовсе не обязательно должно вести к процветанию системы. Необходимо поддерживать баланс между вкладом работника и его вознаграждением, тогда не будут ущемлены интересы и социальной системы.

6. Специфика организации управления в социальной системе во многом зависит от внутренних факторов, важнейшим из которых является тип производственного процесса в управляемой подсистеме.

7. Управление в социальной системе во многом предопределяется факторами внешней среды, которые прямо или косвенно воздействуют на изменения в ее устройстве, функционировании и развитии. К таким факторам прежде всего относятся экономические, политические, демографические, социокультурные и меж-

дународные факторы. Эффективное управление возможно лишь в том случае, если менеджмент фирмы гибко реагирует на изменения во внешней среде.

8. Наряду с постоянным совершенствованием системы стимулирования и мотивации работников следует также добиваться создания открытого «механизма» выработки и принятия управленческих решений.

9. Нельзя игнорировать неформальные группы в системе, поскольку они могут решить ряд задач трудно или вообще невыполнимых в рамках формальной организации.

10. Каналы прямых и обратных связей в системе должны быть четко определены и функционировать безотказно. Информация — это «клей», скрепляющий организацию.

2.5. Современные концепции управления

2.5.1. ТЕОРИИ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Взгляды Э. Мэйо и его послед — ователей получили дальнейшее развитие в трудах Дугласа Макгрегора.

Д. Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор сформулировал утверждение, что с учетом этих факторов возможны два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «X» и теорией «Y».

Базовые посылки теорий можно представить в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Теория «X»	Теория «Y»
Человек изначально не любит труд и будет избегать работы. Поскольку человек не любит труд, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили; он избегает ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.	Работа для человека так же естественна, как игра. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей. Средний человек стремится к ответственности. Его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые используются редко в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

Таким образом, ясно, что управление в соответствии с теорией «X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по указанным в левой части таблицы 2.2 параметрам.

Теории «Y» отвечает демократический стиль управления, который предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Подобного рода деление на два полярных стиля управления с соответствующей коррекцией встречается и в нашей экономической литературе. Например, А. М. Омаров характеризовал стили управления следующим образом.

Директивный (автократический) стиль отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле.

Демократический (коллективный) стиль в отличие от автократического предполагает предоставление подчиненным самостоятельности соразмерно их квалификации и выполняемым функциям; привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений; справедливую оценку их усилий, уважительное отношение к людям и ряд других посылок в духе теории «Y».

Следует обратить внимание, что стили управления по Омарову не являются копиями теорий Макгрегора. Скорее, их необходимо рассматривать (а Омаров так и говорил) как хороший (демократический) и плохой (т. е. автократический) стили соответственно. У Макгрегора же обе теории имеют равное право на существование, хотя в чистом виде на практике не встречаются.

Омаров, кроме того, выделяет еще так называемый либеральный стиль, который может, по-видимому, существовать в широких масштабах только в условиях командной экономики. А еще правильнее сказать, что это стиль администратора, а не менеджера. Такой стиль отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний «сверху», нежеланием брать на себя ответственность за решения и их последствия, когда внешняя среда неблагоприятна.

По мнению Омарова, руководителями-либералами могут быть *либо люди нерешительные, добродушные, либо сверхтворческие личности, лишенные организаторского таланта.* Ни Макгрегор, ни другие западные теоретики таких мыслей не высказывали, ибо бизнес и отсутствие инициативы просто несовместимы. Ленивый и трусливый руководитель — порождение командной экономики. (Вспомните описание злоключений немецкого инженера в стенах учреждения «Геркулес» из романа И. Ильфа и Е. Петрова «Золотой теленок».)

2.5.2. АМЕРИКАНСКИЙ И ЯПОНСКИЙ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Естественно, что в чистом виде ни сами теории, ни привязанные к ним стили управления не встречаются. Однако на созданных Мэйо и Макгрегором теориях возникли взгляды, имеющие сейчас большое значение. Эти взгляды связаны с представлениями о фирме как *открытой системе. В такой системе взаимодействие исполнителей-*сотрудников становится залогом ее устойчивости.

Первое слово принадлежало англичанину Уильяму Оучи, создавшему теории «Z» и «A», которые стали отражением специфики японского и американского менеджмента.

Он говорил, что японская экономика развивается гораздо динамичнее потому, что японские руководители больше заботятся о человеке в фирме, чем американские. Японцы следуют теории «Z» в классификации Оучи, а американцы — теории «А». Менеджмент в соответствии с теорией «Z» базируется на принципах доверия, пожизненного найма (человек и его фирма связаны всю жизнь и преданы друг другу) и групповом методе принятия решений. Это дает еще более прочную связь между людьми, а фирму делает еще более устойчивой.

В целом японский и американский подходы к обеспечению факторов экономического успеха разнонаправлены (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Сопоставление американского и японского подходов к менеджменту

Фактор экономического успеха	Реализация в теории «А»	Реализация в теории «Z»
	Американские организации	Японские организации
«Человеческий капитал»	Формализованная оценка. Малые вложения в обучение и, соответственно, обучение конкретным навыкам.	Неформальная оценка. Крупные вложения в обучение и, соответственно, общее обучение.
«Трудовой рынок»	На первом месте — внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.	На первом месте — внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.
«Преданность организации»	Обязанности сторон и их ответственность в контрактах регламентируются прямо и однозначно, оговариваются конкретно. Стимулируется извне (навязывается). Рабочий получает строго индивидуальное задание и только сам будет его выполнять.	Обязанности и ответственности сами собой подразумеваются и выполняются без отражения в трудовом контракте. Стимулируется внутри группы, подразумевается сама собой. Групповая ориентация в работе.

Сравнивая теории «Z» и «А», можно констатировать, что после Оучи развитие управления фирмой пошло, в основном, по теории «Z».

Теории «X» и «Y» и далее теории «А» и «Z» являются основами мягкого и жесткого стилей управления. Практика показала, что жесткий стиль руководства наиболее эффективен либо в очень бла-

гоприятной, либо в очень неблагоприятной экономической ситуации. В неопределенной же обстановке необходим мягкий стиль.

Дадим характеристику этих стилей.

Жесткий стиль: лидер наделен большой властью, располагает неформальной поддержкой подчиненных, задачи группы предельно ясны, и она только ожидает указаний.

Мягкий стиль: коллектив единомышленников, решающих принципиально новую проблему. Здесь задачи не вполне определены, лидера могут и не все поддержать, поощряются дискуссии.

После Д. Макгрегора и У. Оучи принципиальных изменений в теории не произошло. Крупные фирмы берут на вооружение известные положения и адаптируют их применительно к своему производству.

2.5.3. МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

С конца 50-х годов в развитии экономической мысли наряду с ориентацией на человеческий фактор стала проявляться еще одна тенденция, вызванная влиянием на фирму внешних факторов. Как мы уже отмечали, до этого времени в силу ряда причин представлялось достаточным рассматривать фирмы как закрытые системы, имеющие жесткие фиксированные границы и относительно независимые от окружающей их среды.

Однако развитие теории систем и кибернетики показало, что всякая организация является открытой системой и, естественно, зависит от внешней среды. Учет влияния внешней среды потребовал в управлении экономической системой ситуационного подхода, суть которого сводится к приложению науки к конкретным ситуациям и условиям. Поставив во главу угла конкретную ситуацию, руководитель способен четче определить пути достижения цели. В результате менеджмент стал рассматриваться как процесс управления в условиях многообразия различных обстоятельств и интенсивного воздействия на фирму факторов внешней среды.

Очевидно, что внешняя среда проявляет себя через воздействующие факторы, но число их столь велико, что учитывают лишь те, от которых в конечном итоге зависит успех. Чаще всего к таким факторам относят: потребителей, конкурентов, правительственные институты, поставщиков, посредников, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Данные факторы относят к факторам среды, которые оказывают прямое воздействие в отличие от иных, которые считают факторами косвенного воздействия.

Именно учет таких факторов, как потребители, конкуренты, поставщики, привел к возникновению теории маркетинга.

Как теория маркетинг зародился в конце XIX века, когда американские экономисты Д. Уэлд, Г. Эмери и некоторые другие стали вполне обоснованно утверждать, что сбыт является основным сдерживающим фактором развития производства. В 20-е годы XX века А. Шоу попытался подвести научную основу под процесс принятия решения в области сбыта; В. Скотт создал теорию рекламы, сформулировав принципы и методы ее организации. В 30-е годы с целью обобщения практики американских фирм в области сбыта в США была учреждена Ассоциация маркетинга.

Однако широкое практическое распространение маркетинг получил только в 50–60-е годы, когда для этого созрели необходимые предпосылки.

Теория и практика маркетинга ныне чрезвычайно обширны. Поэтому в научной литературе невозможно встретить однозначное определение данной экономической категории. В зависимости от направленности той либо иной публикации маркетинг трактуется или как новая философия бизнеса, или как система управления сбытом, или как научная дисциплина, изучающая закономерности рынка, или как стратегия принятия управленческих решений и т. д.

Вместе с тем, все эти направления связаны с менеджментом. Вследствие этого стали применять понятия «маркетинговый менеджмент» и «маркетинговая концепция в менеджменте», подчеркивая этим, что стратегия управления в микроэкономике напрямую зависит от характера рынка, на который компания выходит со своим товаром.

В конечном счете маркетинговая концепция менеджмента — это управление фирмой и ее экономической деятельностью, направленное на создание новых рынков товаров и расширение или удержание своей доли рынка. От этих факторов в первую очередь зависят объем реализации и норма прибыли, максимизация которой и является главной целью в бизнесе.

Ознакомившись с историей и основными теориями менеджмента, перейдем теперь к практическим вопросам управления фирмой.

3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

3.1. Внутрифирменное планирование

3.1.1. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией. Используя этот термин, подразумевают, что:

• стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

• стратегия состоит из множества решений, включающих анализ имеющихся ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможного их достижения;

• стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (структура организации, персонал, организационная культура).

«Стратегия — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». И. Ансофф, автор данного определения, предложил рассматривать четыре группы правил.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону таких критериев называют ориентиром, а количественную — заданием.

2. Правила, согласно которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называют стратегией бизнеса.

3. Правила, согласно которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция).

4. Правила, согласно которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

В конце 80-х годов появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но расставлял акценты:

• в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

• стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

• стратегия — это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Таким образом, производственный менеджмент — это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную и иную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения на предприятии, отвечающие воздействию внешней среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. В совокупности перечисленные элементы современного управления позволяют фирме выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

3.1.2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Разрабатывать стратегию фирмы — значит, определять общие направления ее деятельности. Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их достижения. Принять желаемое за действительное — это еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия — это прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности (рис. 3.1).

Миссия, избираемая организацией, предопределяет целесообразность ее создания и выхода на рынок. Это то, что делает организацию уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех сотрудников.

Проведение диагностики состояния дел в организации (анализ сильных и слабых сторон) является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинные возможности фирмы. Предметом анализа состояния внешней среды является спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции (табл. 3.1).

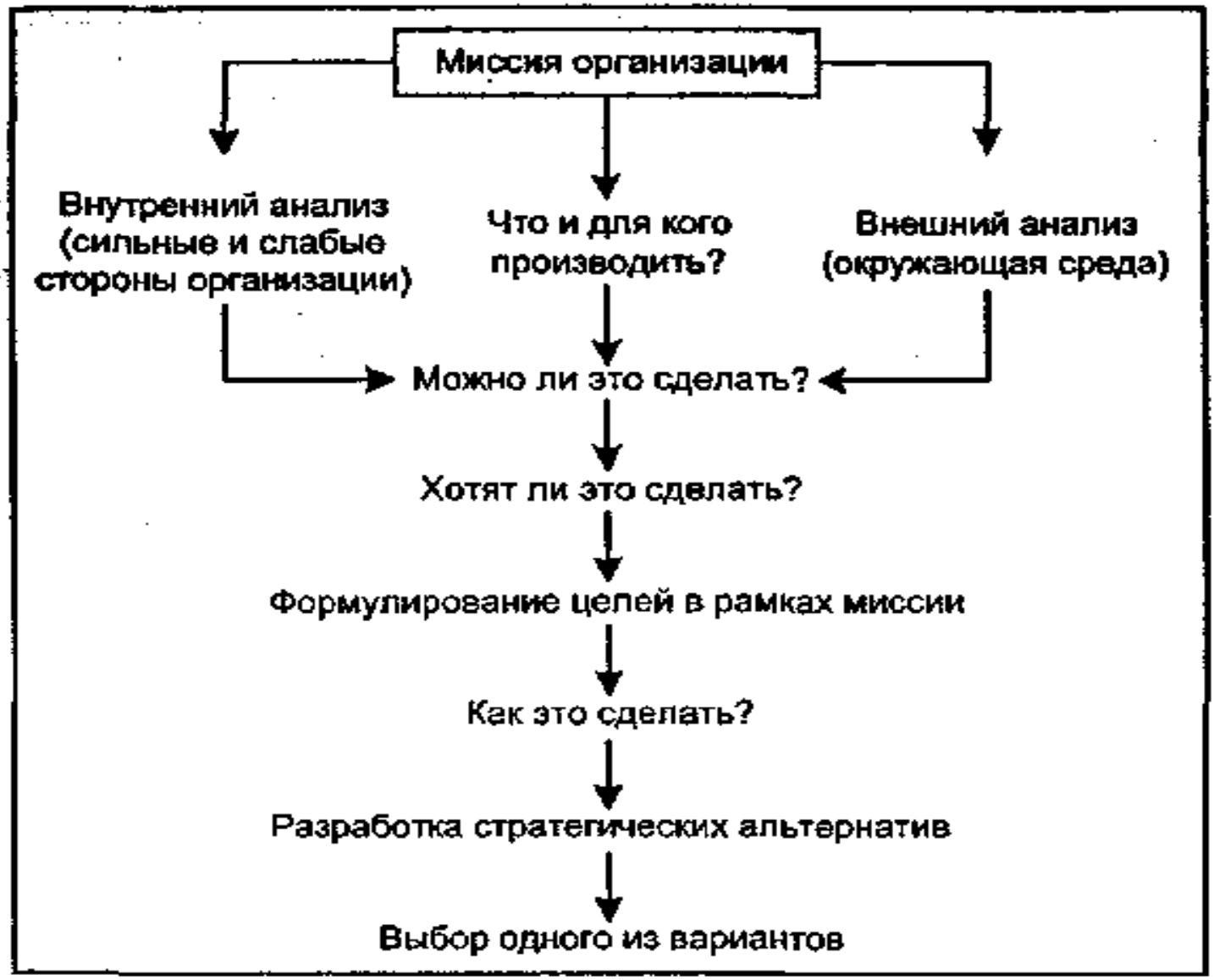


Рис. 3.1. Этапы разработки стратегии организации

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации (табл. 3.2).

Анализ факторов, представленных в таблицах 3.1 и 3.2 позволяет сформулировать будущие цели организации, отвечающие избранной миссии.

Цели организации, как правило, охватывают широкий спектр областей деятельности фирмы и требуют согласования. Приоритет в выборе целей диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа внешней и внутренней среды. Окончательная формулировка целей — это компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

Формулируя стратегию, исходят из того, что существует несколько вариантов классификации. Чаще всего рассматривают классификацию, включающую:

Таблица 3.1

Анализ состояния внешней среды

Спрос	Предложение	Конкурентные условия
Состояние спроса на продукцию	Возможности производства	Внешняя конкуренция
Размер рынка	Структура затрат на производство продукции	Потенциальные конкуренты
Возможности роста спроса	Система распространения продукции	Клиенты
Природа роста	Возможности сектора (подотрасли)	Поставщики

- стратегию предпринимательства;
- стратегию динамичного роста;
- стратегию прибыли (рациональности);

Таблица 3.2

Анализ внутреннего состояния организации

Производство	Размеры и мощности Тип и возраст оборудования Источники поставок Тенденции производительности, инновационные возможности Нормирование работ Уровень брака
Маркетинг	Номенклатура продукции Качество продуктов Размеры и доля рынка Качество маркетинговых исследований Эффективность применения рекламы Организация продаж и сервиса
Финансы	Активы Валовые накопления Доходность Источники денежных поступлений Показатели баланса
Управление персоналом	Программы обучения Процедуры привлечения и отбора кадров Анализ трудовых операций Содержательность работы Система вознаграждений
Организационная структура. Власть и лидерство	Характер делегирования полномочий Тип организационной структуры Отношения между менеджерами и рабочими Характер власти Эффективность менеджмента

• стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

• стратегию резкого изменения курса.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления), либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

Примерами такой стратегии могут служить изменения в деятельности американской фирмы IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров, ряда автомобильных компаний Южной Кореи и Японии в середине 70-х годов, а также деятельность венчурных фирм, созданных университетскими центрами в Силиконовой долине (Калифорния, США).

Стратегия динамичного роста — это увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Чаще, однако, рост осуществляется путем вертикальной или горизонтальной интеграции. В свою очередь интеграция может осуществляться следующими способами:

• поглощение конкурирующих фирм путем ликвидации (приобретения контрольного пакета акций);

• слияние — объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

• совместное предприятие — объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Организации, применяющие **стратегию прибыли**, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо освоенных технологий и отлаженного производства хорошо зарекомендовавших себя изделий. Основная задача таких фирм в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты. Управление такой деятельностью предполагает четкие процедуры и правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль. В менеджменте преобладает бюрократический подход.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.

Стратегия резкого изменения курса используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Такая стратегия означает отказ от производства

нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей и механизма использования ресурсов. Если стратегия дала положительные результаты, в дальнейшем переходят к стратегии динамичного роста.

Выбор вида стратегии — завершающая стадия ее разработки. Как правило, это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем выбор стратегии не может быть окончательным. Другие организации при разработке их вариантов могут существенным образом повлиять на формулирование стратегии данной организации. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять такие факторы, как ранее используемая стратегия, личность руководителя, предпочтения персонала и акционеров и т. п.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли. Такая стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большой долей риска не становятся центральной частью стратегического плана. Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы. Так работают менеджеры фирмы «Филипс» — международной компании холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии, а филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах.

Еще один вариант стратегии — это соединение фирмой стратегий предпринимательства и динамичного роста, т. е. создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на «полезность» для своих потребителей. Использование такого подхода демонстрирует фирма «Вольво», которая исходит из следующих принципов:

- максимально удовлетворять запросы клиентов;
- считать основным богатством фирмы ее персонал;
- все внутренние операции фирмы должны соответствовать международным стандартам качества;
- у всех сотрудников должно быть чувство гордости за свое предприятие.

Таким образом, разработка стратегии предполагает:

- определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, провести

персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели, например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды;

• определение характерной компетенции предприятия, т. е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в ее конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;

• стратегическое исследование внешней среды для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой — опасностей, возникающих для фирмы со стороны ее конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;

• формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей и противостоянии негативным факторам;

• оценка стратегии, т. е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергию» (т. е. общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Ответственность за разработку стратегии несет прежде всего руководство организации. Дальнейшая детализация, как правило, осуществляется специально создаваемой плановой командой. Именно она обеспечивает менеджмент аналитическим подходом к принятию решений о будущем фирмы.

3.1.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании (второй способ более приемлем для российских фирм, действующих в условиях предельно высокой неопределенности). Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование — процессы неравнозначные. Стратегия — это не столько функция времени, сколько выбор направления развития. Она не просто сосредоточена на некотором периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы.

Если направление развития избрано, то в дальнейшем главным становится тактическое планирование.

Термин «тактика» — первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей. Таким образом, тактическое планирование — это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения

стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, т. е. является предметом забот среднего и низшего управленческого звена.

Каковы же основные различия между стратегическим и тактическим планированием?

Основной вопрос стратегического планирования — чего хочет добиться организация. Тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планированием — это разница между целями и средствами.

Другие различия:

• принятие решения на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, потому что менеджерам, занимающимся тактическим планированием, больше доступна добротная, конкретная информация. При тактическом планировании применимы базирующиеся на компьютерных технологиях количественные методы анализа;

• за выполнением тактических решений легче наблюдать, в них меньше риска, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

• тактические решения легче оцениваются, так как могут быть выражены в более конкретных цифровых результатах;

• для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений — продуктовых, региональных, функциональных.

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более ярко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т. п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации. Таким образом, деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов, схематически отраженных на рис. 3.2.

Первый этап. Фирма производит исследование внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

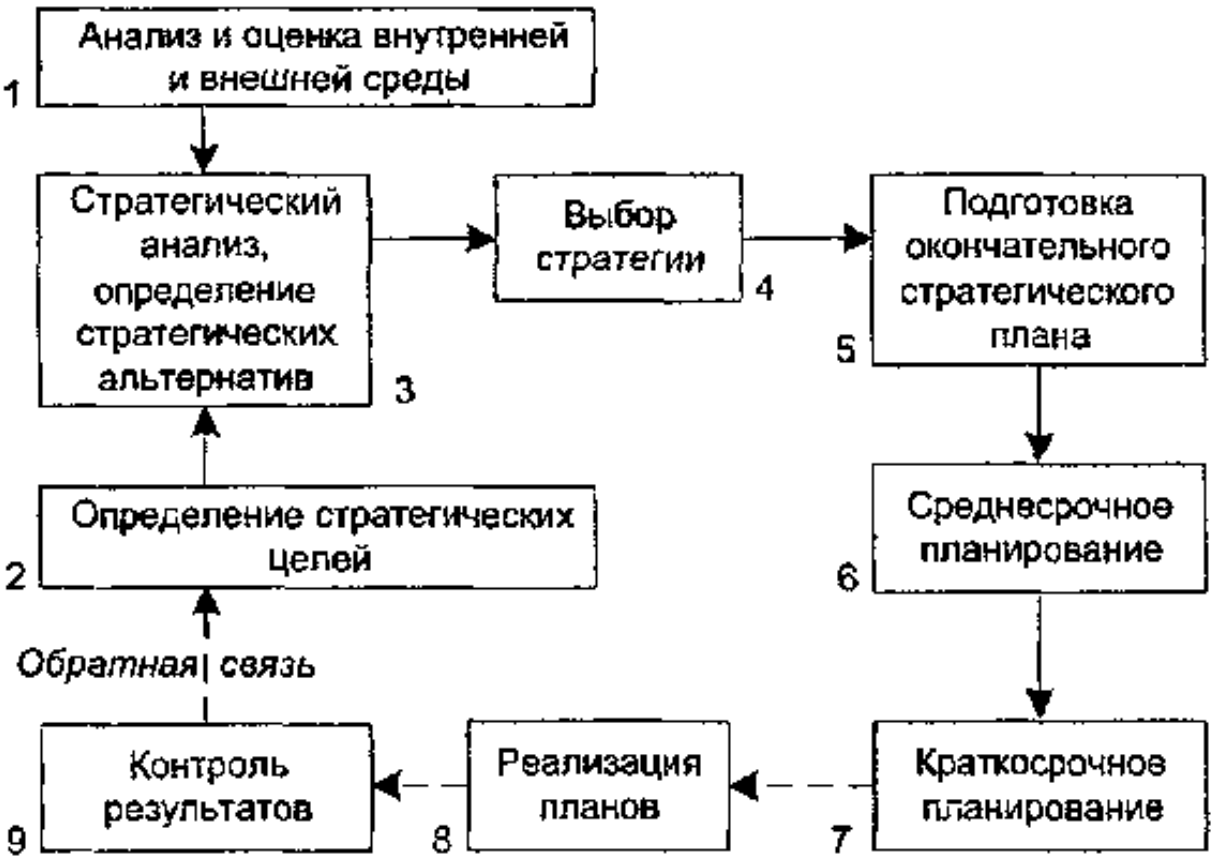


Рис 3.2. Процесс планирования в организации

Второй этап. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности, формулирует миссию и комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап является этапом стратегического анализа. *Ввиду его особой важности, остановимся на нем подробнее.*

Руководство фирмы сопоставляет желаемые показатели и возможности фирмы, определяемые результатами исследования факторов внешней и внутренней среды, и устанавливает разрыв между ними. В дальнейшем, используя специальные методы, формулирует различные варианты стратегии.

Исследование факторов внешней и внутренней среды предполагает их оценку. Существуют несколько распространенных методов оценки среды организации.

Метод «5 × 5» — для определения наиболее значимых элементов внешней среды — был предложен в 1984 году А. Мескомом. Он включает в себя 5 вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.

2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

5. Назовите 5 внешних пространств (т. е. областей факторов), допускающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогноз ее будущего состояния.

Другой метод оценки среды может представлять собой перечень из четырех вопросов о влиянии каждого значимого фактора среды на будущее организации.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?

3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?

4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? (В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?)

Специалист по анализу среды Дж. Вилсон для лучшего понимания вопроса предлагает матрицу «Вероятность усиления фактора — воздействие фактора на организацию» (табл. 3.3). Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Одним из наиболее распространенных и признанных методов оценки среды является метод СВОТ (SWOT — по начальным буквам английских слов «сила», «слабости», «возможности», «угрозы»). Метод СВОТ, будучи способом оценки среды, в то же время имеет более широкое применение, так как используется уже в стратегическом анализе и определении конкурентных перспектив фирмы.

Таблица 3.3

Матрица Вилсона

Воздействие фактора	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
	Значение фактора для организации		
Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Среднее	Высокое	Среднее	Низкое
Низкое	Среднее	Низкое	Низкое

Таблица 3.4

Фактор среды	Сила	Слабости	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда Фирма «Графика» имеет грамотных программистов	X			
У «Графики» высокая текучесть кадров		X		
Внешняя среда Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз компьютеров				X
В обществе возрастает применение компьютеров			X	

Примечание: X — оценка события в рамках метода СВОТ.

В рамках метода СВОТ организация, с одной стороны, выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

Простым примером применения метода СВОТ для оценки среды может послужить таблица, составленная для гипотетической фирмы «Графика», занимающейся производством компьютерных технологий и продажей компьютеров (табл. 3.4).

Помимо трех описанных уровней среды (внутренней, рабочей и общей), в качестве предмета исследования рассматриваются способности менеджеров к стратегическому управлению, включающие в себя:

- способность наметить курс;
- способность организовать дело в соответствии с намечаемым курсом;
- способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе.

На *четвертом этапе* планирования производится выбор одной из возможных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовится среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.

Восьмой и *девятый этапы*, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

• что организации удалось сделать, реализуя свои планы;

• каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

3.2. Планирование и управление производственными процессами

3.2.1. ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА

Организация производственного процесса как основного источника доходов фирмы предполагает его предварительную подготовку. Подготовка производства в свою очередь состоит из ряда частных процессов, участие менеджера в которых предполагает:

• определение цели производства и ориентацию персонала на достижение этой цели;

• установление видов деятельности персонала фирмы, необходимых для достижения сформулированной цели;

• закрепление каждого из видов деятельности, входящих в комплекс подготовки производства, за соответствующим подразделением предприятия;

• организацию работ по созданию новых товаров;

• обеспечение рациональной организации труда работающих и необходимых условий для осуществления всего комплекса работ.

Чрезвычайно важным элементом подготовки производства является определение целей организации в конкретных условиях. Этот этап работы вплотную смыкается с первоначальным этапом планирования и предназначен для определения основных технико-экономических параметров нового товара (услуги), специфических условий и требований, сроков начала и окончания работ. После того как цели сформулированы, возникает возможность определения тех видов деятельности, которые необходимо осуществить для их достижения. Речь идет об установлении конкретного перечня работ, которые должны быть выполнены в процессе создания нового товара.

После того как установлен вид деятельности и перечень работ, необходимо закрепить выполнение каждой работы за определенным подразделением предприятия. Иногда это может потребовать изменения организационной структуры предприятия, его технических служб, характера специализации подразделений и отдельных работ-

ников. Такие изменения необходимо предусмотреть при наличии объективных условий к их осуществлению.

Организация работ по созданию нового товара выражается в составлении календарных планов выполнения работ, определении денежных средств, необходимых для их реализации, а также потребных трудовых и материальных ресурсов. Предполагается также осуществление оперативного управления ходом работ, включая контроль за выполнением планов, и регулирование процесса в случае выявления отклонений от намеченных планов.

Основными задачами рациональной организации труда являются:

- взаимная увязка всех работ по проектированию и освоению производства нового товара;
- согласование выполнения отдельных этапов работ во времени, определение последовательности работ и обеспечения их выполнения в установленные сроки;
- определение общего объема работ и необходимых ресурсов;
- распределение общего объема работ и ресурсов между подразделениями предприятия;
- достижение наилучшего использования необходимых ресурсов.

Календарный график подготовки производства разрабатывается по каждому товару. График содержит перечень работ, подлежащих выполнению, исполнителей, объемы, сроки начала и окончания каждой работы (рис. 3.3).

Состав исполнителей зависит от сложности изделия, фонда рабочего времени, установленных сроков готовности нового товара.

Наиболее важен этап определения затрат на разработку и производство нового товара. Для его реализации, как правило, составляют сметы затрат. Сметы целесообразно составлять в расчете на единицу продукции, что обеспечивает их применимость как на этапе подготовки, так и в ходе производства товара.

При разработке программ производства составляются следующие сметы:

- **смета прямых материальных затрат;**
- смета расходов на оплату труда;
- смета накладных (косвенных) расходов;
- смета капитальных затрат;
- смета движения денежных средств и др.

Форма сметы материальных затрат представлена в табл. 3.5.

Смета затрат на оплату труда по программе может иметь вид, представленный в табл. 3.6.

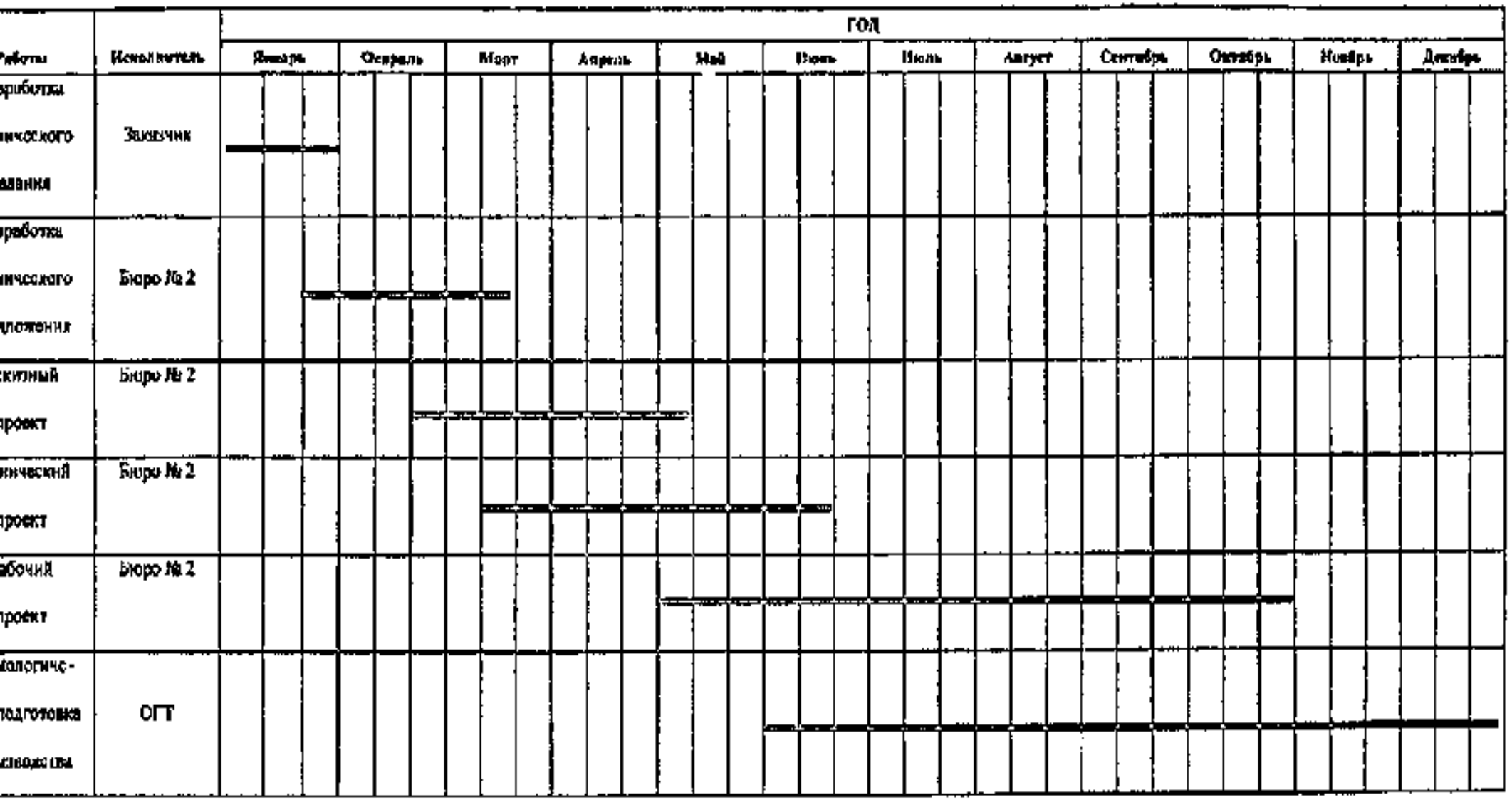


Рис. 3.3. Календарный график подготовки производства

Таблица 3.5

Смета материальных затрат на программу производства

	Основные материалы		
	А	Б	В
Количество, необходимое для осуществления мероприятия: Мероприятие X Мероприятие Y			
Необходимый резерв			
Итого:			
Наличие на начало программы			
Итого количество материалов для закупки			
Цена единицы материала, д. е.			
Всего прямые материальные затраты, д. е.			

Примечание: д. е. — денежные единицы.

Таблица 3.6

Смета затрат на оплату труда

	Подразделение 1	Подразделение 2
Количество рабочих часов, необходимых для проведения: Мероприятие X Мероприятие Y		
Итого часов		
Уровень почасовой оплаты, д. е.		
Итого, д. е.		

Ожидаемая величина косвенных расходов отражается в смете накладных расходов, которая обычно исполняется по форме табл. 3.7.

Таблица 3.7

Смета накладных (косвенных) расходов

Статьи расходов, де.	Подразделение 1	Подразделение 2
Зарплата вспомогательного и управленческого персонала		
Расходы на энергию и освещение		
Амортизация основных фондов		
Расходы на вспомогательные материалы и текущий ремонт		
Страхование и налог на имущество		
Итого		

Смета капитальных затрат обобщает расходы по модернизации основных фондов. Существенные капитальные затраты могут возникнуть в результате выбытия, физического и морального износа оборудования и других внеоборотных активов. Кроме того, может планироваться увеличение производственных мощностей в связи с ростом спроса на услуги предприятия или введением нового оборудования. Внеоборотные активы, как правило, характеризуются относительно долгим сроком службы, поэтому капитальные затраты существенно меняются год от года. В этой связи на практике смета капитальных затрат составляется на несколько плановых периодов вперед.

Смета движения денежных средств (денежных потоков) включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение дня, недели, месяца или более длительного периода. Приход классифицируется по источникам поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода затем сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно быть в наличии (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия); разность представляет собой либо неизрасходованный излишек, либо недостаток денежных средств (табл.3.8).

Обеспечение рациональной организации труда при подготовке и осуществлении производства, как правило, реализуют путем разработки сетевой модели (графика).

Таблица 3.8

Смета движения денежных средств

	Январь	Февраль	Март
1	2	3	4
Денежные поступления: Продажи за наличные Поступления по счетам к оплате Другие источники (выпуск ценных бумаг, доходы от процентов и т. д.)			
Денежные расходы: Производственные расходы Текущие расходы Капитальные затраты Прочие расходы (выплаты налога на прибыль и т. д.)			
Рост (уменьшение) наличных денежных средств: Денежные средства на начало месяца Денежные средства на конец месяца Излишек (недостаток)			

В сетевой модели события обозначаются кружками, работы (операции) — стрелками (дугами). В построенном графике должно быть одно начальное и одно конечное событие. Событие — это промежуточный или конечный результат одной или нескольких работ. Оно не имеет продолжительности во времени, а указывает на начало каких-либо работ и может быть одновременно завершением других работ.

Различают три вида операций (работ):

• действительная операция (обозначается на графике сплошной линией со стрелкой) — это процесс, требующий затрат времени и ресурсов (разработка проекта, подвоз материалов, выполнение монтажных работ и т. д.);

• операция-ожидание (обозначается на графике штрих-пунктирной линией со стрелкой) — процесс, требующий только затрат времени (затвердение бетона, естественная сушка штукатурки перед началом малярных работ, рост растений и т. д.);

• фиктивная операция или логическая связь (обозначается на графике пунктирной линией со стрелкой) отражает технологическую или ресурсную зависимость в выполнении некоторых операций.

Продолжительность работы в единицах времени, а при необходимости и затраты ресурсов на данную работу проставляются над дугой сетевого графика. Всякая последовательность работ, соединяющая начальное событие с конечным, называется путем. Путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим и изображается жирными стрелками (рис. 3.4). Операции и события, принадлежащие критическому пути, называются соответственно критическими работами и событиями. Суммарная продолжительность операций, принадлежащих критическому пути, есть критическое время выполнения комплекса работ в целом. (Операции-ожидания на рис. 3.4 нет).

При построении сетевых графиков необходимо соблюдать следующие правила:

• в сети (графике) не должно быть событий (кроме исходного), в которые не входит ни одна дуга;

• не должно быть событий (кроме завершающего), из которых не выходит ни одной дуги;

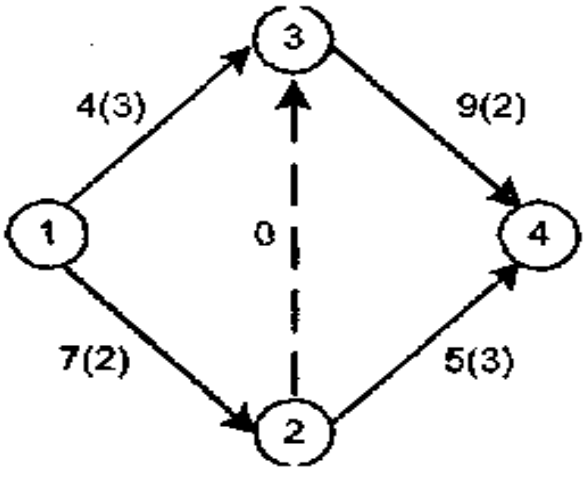


Рис. 3.4. Пример сетевого графика

• сеть не должна содержать контуров (петель);

• любая пара событий сетевого графика может быть соединена не более чем одной дугой;

• если какие-либо операции могут быть начаты до полного окончания непосредственно предшествующей им операции, то последнюю целесообразно представить как ряд последовательно выполняемых операций, завершающихся определенными событиями.

В ходе расчета сетевого графика (сетевой модели процесса) определяются следующие параметры:

• наиболее ранние и наиболее поздние сроки наступления событий, начала и окончания работ;

• продолжительность критического пути;

• все виды резервов времени для работ и событий, не лежащих на критическом пути.

Ранний срок свершения события (t_j^p) характеризует наиболее ранний из возможных сроков наступления того или иного события. Срок же его наступления определяется величиной наиболее длительного пути от исходного события до рассматриваемого. Ранний срок свершения события рассчитывают по формуле:

$$t_j^p = \max_{V^+}(t_i^p + t_{ij}),$$

где t_j^p — ранний срок свершения последующего события; t_i^p — ранний срок свершения предыдущего события; t_{ij} — продолжительность работы $i\,j$, связывающей событие i с событием j; V^+ — множество дуг, входящих в событие с номером j.

Поздний срок свершения события (t_i^n) характеризует время наиболее позднего из допустимых сроков его свершения. Поздние сроки свершения события находятся по следующей формуле:

$$t_i^n = \min_{V^-}(t_j^n - t_{ij}),$$

где t_i^n — позднее время свершения предшествующего события (i); t_j^n — позднее время свершения последующего события (j); V^- — множество дуг, выходящих из события с номером i.

Расчет ранних сроков свершения событий ведут слева направо (от начального события к конечному). При определении поздних сроков свершения событий расчет необходимо вести справа налево (от конечного события к начальному).

Резерв времени события представляет собой разность между поздним и ранним сроками свершения события и определяется формулой:

$$R_i = t_i^{\text{п}} - t_i^{\text{р}}.$$

Резерв времени события показывает, на какой предельно допустимый период времени оно может быть задержано без изменения сроков выполнения последующих работ или проекта в целом.

Для того чтобы определить критический путь, необходимо рассчитать ранний и поздний сроки свершения событий, а также резерв времени по каждому событию. События с нулевым резервом времени и укажут на прохождение критического пути.

Работы, лежащие на критическом пути, не имеют резервов времени, поскольку несоблюдение сроков их выполнения ведет к росту общего времени выполнения комплекса операций. Работы, не лежащие на критическом пути, имеют резерв времени, т. е. продолжительность их выполнения может быть увеличена, и это не изменит сроков завершения всего проекта.

В том случае, если срок выполнения комплекса работ не укладывается в директивный (установленный планом подготовки производства), необходимо произвести его оптимизацию. В этих целях после проведения расчетов по сетевой модели осуществляют перераспределение ресурсов между работами, снимая их с операций, имеющих резервы времени, и передавая на выполнение работ, лежащих на критическом пути.

При планировании подготовки производства новых товаров установление продолжительности отдельных операций комплекса может представлять значительную трудность в силу отсутствия нормативов их выполнения. В этом случае к определению длительности операций, отражаемых на сетевом графике, привлекают экспертов и ожидаемое время выполнения каждой работы $t_{\text{ож}}$ рассчитывают по формуле:

$$t_{\text{ож}} = \frac{(t_{\text{опт}} + 4t_{\text{н.в}} + t_{\text{псм}})}{6},$$

где $t_{\text{опт}}$ — оптимистическая оценка или время, в течение которого может быть выполнена работа при наиболее благоприятном стечении обстоятельств; $t_{\text{псм}}$ — пессимистическая оценка — продолжительность работы при наиболее неблагоприятных условиях ее выполнения; $t_{\text{н.в}}$ — наиболее вероятная оценка продолжительности работы.

После определения параметров модели и построения сетевого графика необходимо перейти к анализу и оптимизации, т. е. приведению проекта в соответствие с заданными сроками выполнения и возможностями исполнителей по времени и ресурсам.

Существуют следующие виды оптимизации:

- по времени (конечный срок выполнения комплекса работ приводится к заданному);
- по стоимости;
- по ресурсам (трудовым, материальным и др.).

В основе задач оптимизации лежит использование резервов времени у работ, определенных на стадии моделирования. Резервы могут быть использованы для улучшения плана выполнения работ. Уменьшение продолжительности критического пути обеспечивается за счет увеличения продолжительности работ, не лежащих на критическом пути (т. е. путем перераспределения исполнителей и материально-технических ресурсов).

Рассмотрим пример оптимизации технологического процесса.

Пример. Для выполнения комплекса операций по ремонту оборудования, представленного сетевым графиком (рис. 3.5), в первые три дня выделено 7 ед., в четвертый и пятый день — 6 ед., а в последующее время — 8 ед. ресурсов. Каждой дуге графика приписаны два числа: первое — временна́я оценка в днях; второе — количество потребляемых ресурсов при выполнении операции.

Необходимо определить сроки выполнения операций таким образом, чтобы завершить весь комплекс за минимальное время. Операции не допускают перерыва в выполнении.

Предварительный шаг. Составляем линейную диаграмму комплекса операций. Для этого можно воспользоваться и ее табличным представлением (табл. 3.9). На пересечении строки (код работы) и столбца (день выполнения комплекса операций) простав-

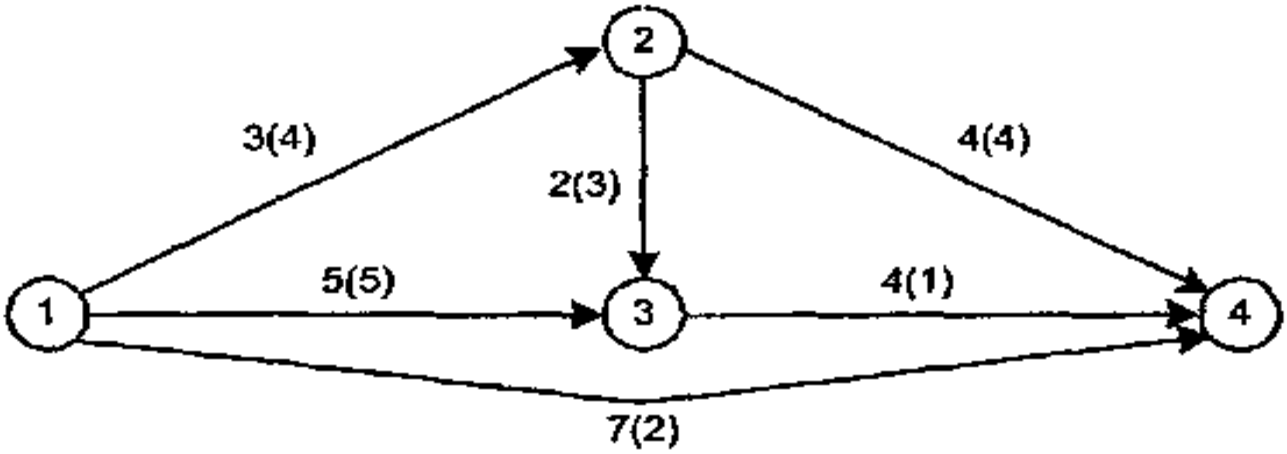


Рис. 3.5. Сетевой график технологического процесса

Таблица 3.9

Код работы	Потребление ресурсов по дням выполнения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1,2	4	4	4							
1,3	5	5	5	5	5					
1,4	2	2	2	2	2	2	2			
2,3				3	3					
2,4				4	4	4	4			
3,4						1	1	1	1	
Итого	11	11	11	14	14	7	7	1	1	

ляется количество требуемых в этот день ресурсов на данную работу. В последней строке таблицы проставляются суммы ресурсов, необходимых на все работы в этот день. Первоначально таблицу заполняют без учета ограничения на ресурсы.

Из табл. 3.9 видно, что в первые три дня потребность в ресурсах превышает наличное количество на 4 ед., в четвертый и пятый дни — на 8 ед., а в последующее время ресурсы имеются в избытке.

Покажем, как из таблицы найти критический путь: операция (3,4) заканчивается позже всех, спустя 9 дней от начала выполнения комплекса. Следовательно, она критическая и $t_{кр} = 9$. Операция (3,4) начинает выполняться в момент времени $t_з = 5$. Находим операции с третьим конечным событием, которые заканчиваются в это же время. Таких операций две: (1,3) и (2,3). Следовательно, они также критические. Операции (2,3) непосредственно предшествует критическая операция (1,2). Таким образом, в нашей модели два критических пути: (1-2-3-4) и (1-3-4).

Первый шаг. Устанавливаем срок, в который будет завершена хотя бы одна операция. В нашем случае это $t_1 = 3$ для работы (1,2). Из табл. 3.9 видим, что параллельно, до $t_1 = 3$, могли бы выполняться работы (1,3) и (1,4). Однако требуемое для этого количество ресурсов $r_{12} + r_{13} + r_{14} = 11$ ед. — больше имеющегося в распоряжении $R = 7$ ед. Поэтому осуществляем сдвиг работы (1,2), как обладающей наименьшим резервом, вправо на величину промежутка от 0 до 3. Сдвиг операции (1,2) влечет за собой сдвиг операций (2,3), (2,4) и (3,4). Операцию (1,4) оставляем в первоначальном положении, так как $r_{13} + r_{14} = 7 = R$. Результаты сдвига приводят к новой диаграмме, представленной в табл. 3.10.

Второй шаг. Проводим анализ выполнимости параллельно работ, находящихся правее $t_1 = 3$. Суммируя потребности в ресурсах, приходим к выводу, что поскольку работа (1,4) разорвана быть не может, а потребности в ресурсах превышают имеющуюся

Таблица 3.10

Код работы	Потребление ресурсов по дням выполнения													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1,2				4	4	4								
1,3	5	5	5	5	5									
1,4	2	2	2	2	2	2	2							
2,3						3	3							
2,4						4	4	4	4					
3,4									1	1	1	1		
Итого	7	7	7	11	11	14	10	4	5	1	1	1		

величину $R = 6$, то сдвигу подлежат операции (1,2) и (1,4). В результате сдвига получаем новую линейную диаграмму (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Код работы	Потребление ресурсов по дням выполнения													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1,2						4	4	4						
1,3	5	5	5	5	5									
1,4				2	2	2	2	2	2	2				
2,3						3	3							
2,4						4	4	4	4					
3,4									1	1	1	1		
Итого	5	5	5	7	7	13	13	10	7	3	1	1		

Время выполнения такого варианта последовательности работ при достаточности работ составило бы $t_4 = 12$. Однако, ввиду недостатка ресурсов при $t > t_3 = 8$, решение продолжается.

Третий шаг. Сдвигаем в $t_4 = 10$ работу (2,4). Наконец, на *четвертом шаге* решения установим, что для $t > 10$ потребление ресурсов не превышает $R = 8$ и, следовательно, комплекс работ может быть при заданном распределении ресурсов завершен на 14-й день (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Код работы	Потребление ресурсов по дням выполнения													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1,2						4	4	4						
1,3	5	5	5	5	5									
1,4						2	2	2	2	2	2	2		
2,3									3	3				
2,4											4	4	4	4
3,4											1	1	1	1
Итого	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	7	7	5	5

3.2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ (НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)

Основными принципами организации технологических процессов в торговле являются:

- комплексный подход к выработке вариантов реализации товаров;
- соответствие технологии современному научно-техническому уровню;
- экономическая эффективность принятой схемы продажи товаров;
- сохранение качества товаров.

Магазины, торгующие непродовольственными товарами, используют три основные схемы технологического процесса.

Первая предполагает прием товаров и подачу их непосредственно с приемной площадки в торговый зал для продажи. Такая схема требует применения в технологическом процессе тары-оборудования, т. е. такой тары, которая может использоваться как оборудование торгового зала (передвижные проволочные контейнеры и т. п.). При такой схеме необходимы два функциональных помещения: для приема товаров и для их продажи.

Во второй схеме технологический процесс состоит из трех операций: прием, хранение и непосредственно продажа товаров.

Наиболее сложна третья схема технологического процесса, которая применяется при реализации товаров, требующих предварительной доработки перед подачей их в торговый зал (освобождение от фабричной упаковки, утюжка, чистка и т. п.). Ее применение требует наличия еще одного функционального помещения — помещения для подготовки товаров к продаже.

В непродовольственных магазинах применяются все три схемы технологического процесса.

Наконец, неотъемлемой частью технологического процесса в торговле является непосредственное обслуживание покупателей.

Таким образом, составляя перечень работ по подготовке реализации товаров в непродовольственном магазине, необходимо выделять следующие мероприятия (рис. 3.4):

- прием товаров;
- размещение и укладка их на складе;
- предварительная подготовка товаров, рабочих мест и зон обслуживания покупателей;
- внутренняя транспортировка товаров;
- представление товара;

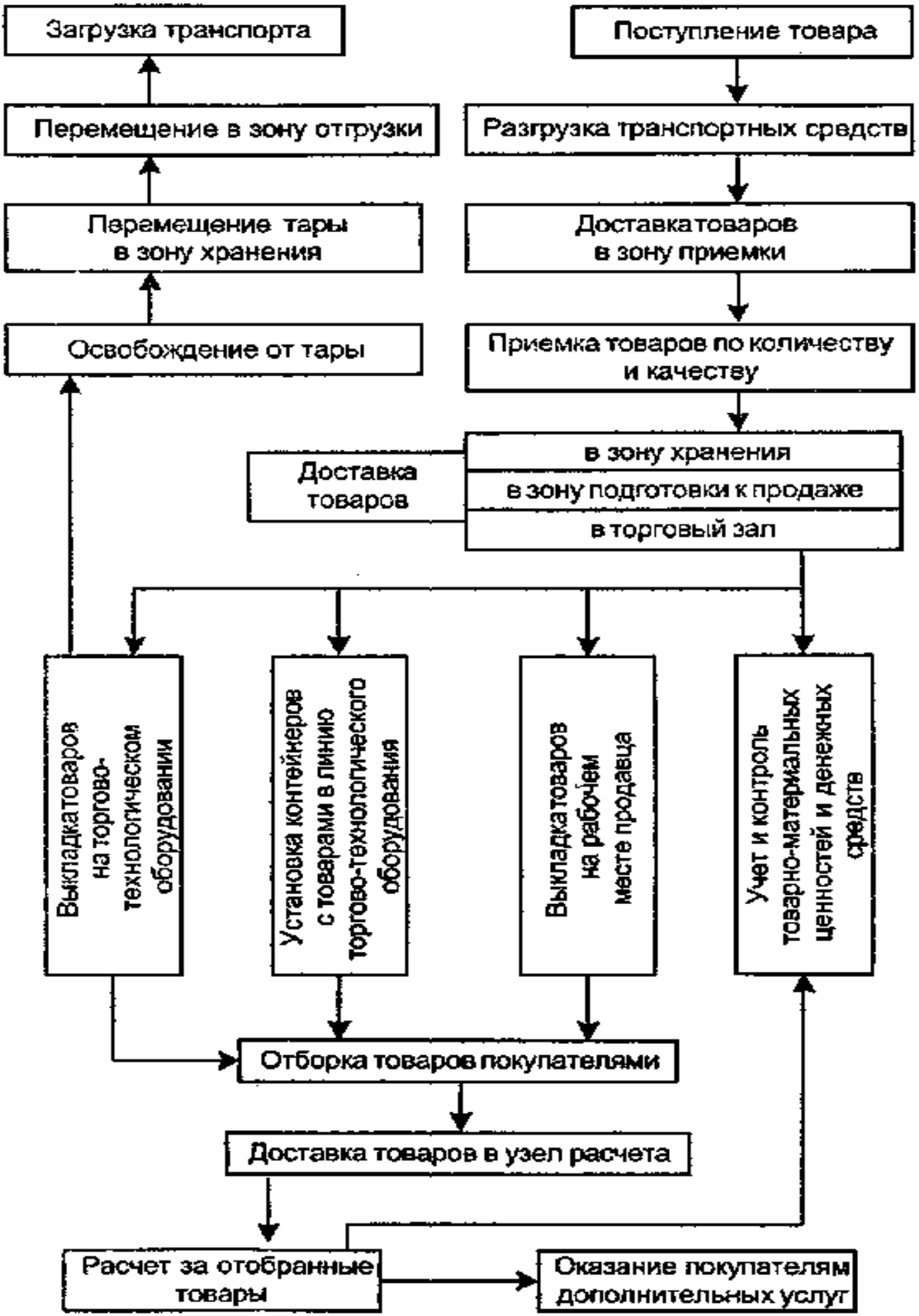


Рис. 3.4. Схема технологического процесса продажи непродовольственных товаров

• консультации покупателей;
• операции по отпуску товара;
• расчетно-кассовые операции.

Организуя прием товаров, следует учитывать, что несоблюдение правил приемки и ее неправильное оформление приводят к сложным процедурам предъявления претензий поставщику или транспортной организации. Приемка осуществляется материально ответственными лицами по количеству и качеству (менеджерами отделов или товароведами) на основании сопроводительных документов (счетов-фактур, товарно-транспортных накладных, описей, упаковочных ярлыков и т. п.). Если товары прибыли без сопроводительных документов, составляется акт, в котором указывается фактическое наличие товара и отмечается отсутствие документов.

Прием товаров по количеству заключается в сверке фактически поступивших массы, числа мест, единиц с показателями счетов-фактур, товарно-транспортых накладных и других сопроводительных документов.

Прием по качеству означает определение соответствия требованиям, предусмотренным стандартами и техническими условиями, установление наличия сопроводительных документов (сертификатов) и, как правило, проводится путем сплошной проверки поставляемой партии товара. Выборочная приемка допускается лишь в случаях, предусмотренных условиями договора с поставщиком.

При обнаружении недостачи, несоответствия качества или маркировки поступившей продукции, а также тары установленным требованиям, прием товаров приостанавливают и для составления двустороннего акта вызывают представителя поставщика. Получатель обязан обеспечить хранение товаров в условиях, предотвращающих дальнейшую их порчу. Акты о количественной и качественной приемке служат документами для предъявления претензий поставщику.

При использовании складских помещений, в целях оптимизации деятельности магазина:

• места разгрузки транспортных средств максимально приближают к помещению для хранения товаров;
• определяют необходимое количество грузчиков и распределяют работы между ними;
• рассчитывают требуемое количество подъемно- транспортного оборудования и готовят его к прибытию товаров;
• заблаговременно определяют места хранения (номера штабелей, рядов, полок и т. п.) для прибывающих на склад товаров;

• готовят документацию, связанную с оформлением приема-сдачи товаров.

Хранение товаров в условиях магазина предполагает:

• создание надежного режима хранения;

• рациональное размещение товаров;

• проведение санитарно-гигиенических мероприятий, предупреждающих ухудшение качества товаров.

Подготовка товаров к продаже — важнейшая операция технологического процесса в магазине. Она должна способствовать освобождению продавцов и другого персонала от излишних затрат времени и труда в процессе обслуживания покупателей, быстрому отпуску товаров, увеличению пропускной способности магазина, а следовательно, росту его прибыли.

Подготовка товаров к продаже предполагает:

• распаковку и сортировку товаров;

• проверку правильности обозначения цен;

• придание изделиям товарного вида (например, чистку и утюжку);

• укладку на тележки, в контейнеры, ящики, корзины для подачи в торговый зал;

• размещение товаров в торговом зале (в зоне обслуживания покупателей или на рабочем месте продавца).

Наряду с перечисленными общими операциями могут предусматриваться и специальные, включающие в себя:

• комплектацию, сборку и монтаж изделий, поступающих в разобранном виде;

• устранение мелких дефектов, накатку тканей, нарезку электропровода и т. п.;

• фасовку отдельных товаров хозяйственного назначения.

Заключительным этапом технологического процесса на торговом предприятии является продажа товаров. Особенности данного этапа определяются широтой ассортимента продаваемых товаров, характером спроса покупателей и применяемыми формами обслуживания.

Процесс продажи складывается из следующих операций.

1. Встреча покупателя и выявление спроса.

Эта операция является начальным элементом процесса продажи. Ее задача — выявить намерения покупателей в отношении модели, фасона, качества, цены и других признаков товара. В этих целях в магазине может работать администратор торгового зала, способный провести консультацию. Консультация не должна ограничиваться только сообщением сведений, интересующих по-

купателя, но и способствовать рекламе товара и формированию имиджа фирмы. Вместе с тем администратор должен вести себя тактично, не навязывать товар покупателю и начинать беседу с ним только после обращения за консультацией, поскольку «настырный завлекатель» может только отпугнуть потенциального покупателя.

2. Предложение и показ товаров.

Правильная организация показа товаров предполагает продуманную схему их размещения, применение современных способов рекламы и демонстрации. При показе продавец уточняет запросы покупателей, обращает внимание на особенности отдельных товаров, раскрывает преимущественные черты, эстетические свойства и показатели качества изделий.

Реклама при показе и отборе товаров и должна включать сведения о назначении товаров различных марок, специфике эксплуатации и обращения с ними, о соответствии современным требованиям и моде.

Большое значение имеет рекламное оформление магазинов, которое решается с учетом архитектурных особенностей здания, интерьера магазина и конструкции торгово-технологического оборудования.

Для повышения качества и ускорения обслуживания покупателей в торговом зале следует размещать различные указатели и справочные таблицы. Такими, например, могут быть группы полноты мужских и женских фигур, метраж тканей для пошива изделий определенного размера и роста, размеры верхней одежды детей в соответствии с их возрастом и т. п.

Рациональная демонстрация товаров посетителям магазина предполагает следующие принципы:

- для размещения товаров необходимо использовать все свободные места в торговом зале;
- товары, имеющие одинаковое назначение, должны быть расположены в одном отделе магазина;
- сопутствующие товары должны быть выставлены в непосредственной близости от товаров основного ассортимента;
- крупногабаритные товары следует располагать ближе к выходу из магазина;
- с целью привлечения покупателей новые товары необходимо выкладывать на самых видных местах.

3. Расчет с покупателем, упаковка и выдача товаров.

Этот заключительный этап обслуживания покупателей может осуществляться как непосредственно на торговом месте, так и в

расчетном узле, где покупатель предъявляет контролеру-кассиру самостоятельно отобранные товары.

При продаже товаров, обеспеченных гарантией производителя, продавец обязан проверить наличие инструкции по эксплуатации, сделать отметку в паспорте изделия (дата продажи, подпись и штамп магазина), при необходимости — оформить гарантийный талон, и выдать чек покупателю.

3.2.3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Прогнозирование будущего — дело рискованное и интуиция играет в нем главную роль. Более научный метод — это статистический анализ поведения экономической системы в прошлом. Данные о таком поведении часто обладают некоторой степенью регулярности, на которую накладываются случайные флуктуации. Задача заключается в том, чтобы выявить лежащую в основе этой регулярности тенденцию на фоне кратковременных отклонений.

Простейший метод для достижения этого — экстраполяция, т. е. продолжение некоторой зависимости, подогнанной под имевшие место данные, в будущее (рис. 3.5).

В этом методе (применяемом, кстати, чаще всего) действуют по принципу «раз и навсегда», тогда как многие ситуации требуют более гибкого подхода, т. е. такого прогнозирования, когда прогноз можно легко пересмотреть при получении новейшей информации.

Два простейших из таких методов — это метод подвижного среднего и так называемое экспоненциальное сглаживание.

Подвижное среднее вычисляется просто: сложением последних n наблюдений и делением на n (мы предполагаем, что прогнозируем будущее значение единственной величины). Когда появляется

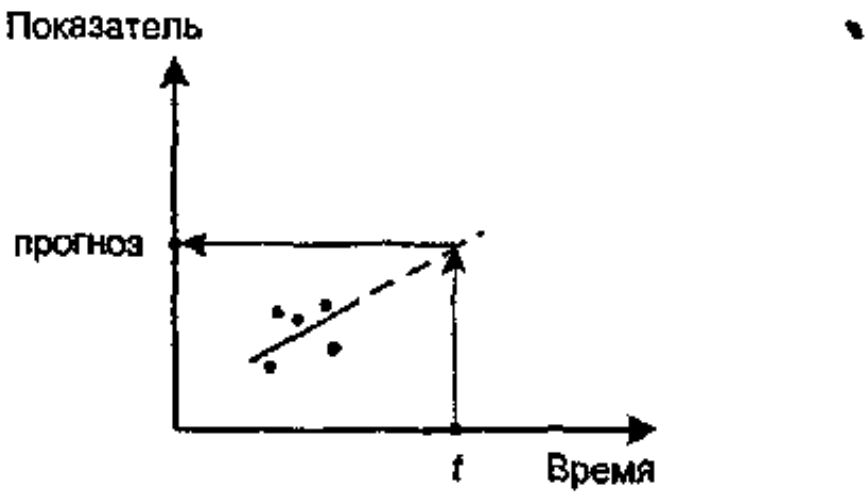


Рис. 3.5. Простейший метод экстраполяции

новое наблюдение, самое старое из множества n наблюдений выбрасывается, а новое занимает свое место в последовательности.

Возникает вопрос: какое выбрать n? Если n слишком велико, то имеется чрезмерная устойчивость на фоне случайных изменений, если же n слишком мало, наши оценки оказываются весьма чувствительными ко всяким изменениям. Наилучшее соответствие, таким образом, зависит от многих конкретных обстоятельств и достижимо с большим трудом.

Рассмотрим основную идею, лежащую в основе экспоненциального сглаживания. Когда мы проводим новое наблюдение, то оно, по-видимому, будет отличаться от предыдущего прогноза. Поэтому следующий прогноз мы должны составить на основании старого, но с учетом имевшей место ошибки. Поправка должна быть некоторой функцией этой ошибки, поэтому

$$\textit{Новый прогноз} = \textit{старый прогноз} + S \times (\textit{новое наблюдение} - \textit{старый прогноз}), \quad (1)$$

где S — сглаживающая константа, лежащая между 0 и 1. Значение ее и определяет баланс между полной устойчивостью ($S = 0$) и полной чувствительностью ($S = 1$) избранной модели прогноза. Установлено, что в большинстве случаев значение $0{,}1 \le S \le 0{,}2$ оказывается удовлетворительным.

Уравнение (1) можно записать в виде:

$$F_0 = F_1 + S(D_1 - F_1), \quad (2)$$

где F_0 — текущий прогноз; F_1 — прогноз, сделанный один период времени назад, по отношению к текущему периоду; D_1 — последнее наблюдение.

Но F_1 определяется таким же образом, что и F_0, а F_2 — так же, как F_1, и т. д. Поэтому для предыдущих прогнозов можно воспользоваться теми же рассуждениями, что позволяет нам представить F_0 в виде

$$F_0 = S[D_1 + KD_2 + K^2 D_3 + K^3 D_4 + \ldots + K^{n-1} D_n] + K^n F_n. \quad (3)$$

Таким образом, новый прогноз оказывается взвешенным средним всех наблюдений, но с весом, уменьшающимся на постоянный множитель K по мере того, как наблюдения становятся все более отдаленными. Именно поэтому данный метод и получил название «экспоненциальное сглаживание».

Перейдем теперь к конкретному примеру прогноза в производственном менеджменте.

Бизнес-ситуация.

Стратегия развития предприятия описывается системой целевых показателей, характеризующих конечные результаты его деятельности:

- объемов реализации продукции;
- политики обновления продукции;
- политики изменения качества.

Статистические данные по целевым показателям за ретроспективный период представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Целевые показатели деятельности предприятия

Показатели	Значения по годам						
	1	2	3	4	5	6	7
Объем реализации продукции V_p, тыс. д. е.	12006	12819	13615	14673	17796	18951	20500
Обновление продукции K_0, %	1	1	3	5	6	8	11
Качество продукции $K_к$, %	3	4	7	10	8	10	12
Рост производительности труда $K_т$, тыс. д. е./чел.	13	13	15	16	20	24	31
Себестоимость единицы продукции $K_с$, д. е.	97	96	96	95	92	89	89

Показатель «Обновление продукции» (K_0) характеризует долю новой продукции (в %) в общем объеме реализации продукции предприятием (V_p).

Показатель «Качество продукции» ($K_к$) характеризует долю (в %) конкурентоспособной продукции, т. е. соответствующей лучшим зарубежным и отечественным аналогам, в общем объеме реализации продукции предприятием (V_p).

Показатель «Рост производительности труда» ($K_т$) характеризует изменение объема реализуемой продукции, приходящейся на одного среднесписочного промышленно-производственного работника предприятия.

Требуется разработать прогноз изменения целевых показателей предприятия на три года и обосновать выбор стратегии развития предприятия.

Порядок решения.

Прогноз осуществим на основе тренда (тренд — это тенденция возрастания или убывания показателя во времени).

При таком подходе к прогнозированию время (t) является обобщающим показателем, отражающим совокупность основных факторов, влияющих на целевые показатели. Для выявления основных тенденций изменения показателей во времени (тренда) необходимо по каждому целевому показателю:

- провести сглаживание данных динамического (временно́го) ряда;
- осуществить подбор (например, регрессионным анализом) функции, описывающей закономерность изменения уровня целевого показателя от времени

$$Y_i = f_i(t),$$

где Y_i — значение целевого показателя в году t.

Расчет параметров регрессионной модели проводится по стандартным формулам метода наименьших квадратов вручную (для удобства выполнения расчетов их целесообразно выполнять в табличной форме) или с помощью компьютера по стандартным программам корреляционно-регрессионного анализа. После завершения всего цикла расчетов обосновывается выбор варианта прогнозных значений целевых показателей на предстоящие три года.

Решение задачи.

Решение рассмотрим на примере одного из целевых показателей — обновление продукции (K_0).

Анализ представленных статистических данных позволяет выбрать линейный вид функции для описания закономерности изменения целевых показателей от времени.

Расчет параметров регрессионной модели производится в рамках метода наименьших квадратов из системы нормальных уравнений:

$$\begin{cases} a\sum_{t=1}^{n} t^2 + b\sum_{t=1}^{n} t = \sum_{t=1}^{n} ty_t \\ a\sum_{t=1}^{n} t + bn = \sum_{t=1}^{n} y_t \end{cases}$$

где y_n — значение показателя y_t в году t; t — порядковый номер года: $t = 1 \ldots n$; n — число значений динамического ряда.

Промежуточные значения для расчета коэффициентов уравнения регрессии для показателя K_0 приведены в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Значения промежуточных расчетов коэффициентов уравнения регрессии

t	Y_0	$Y_0 \times t$	t^2
1	1	1	1
2	1	2	4
3	3	9	9
4	5	20	16
5	6	30	25
6	8	48	36
7	11	77	49
28	35	187	140

Решив систему уравнений, получим коэффициенты регрессии: $b = 1{,}68$, $a = -1{,}71$.

Уравнение регрессии для определения прогнозных значений показателя K_0 имеет следующий вид:

$$K_0 = -1{,}71 + 1{,}68 \times t,$$

где t — год, на который делается прогноз: $t = 8$; $t = 9$; $t = 10$.

Результаты расчета прогнозных значений показателя K_0 на три года представлены в табл. 3.15.

Таблица 3.15

Прогноз развития предприятия

Показатель	Прогноз	8	9	10
K_0	%	11,7	13,4	14,3

Окончательный выбор варианта прогнозных значений развития предприятия осуществляется при наличии прогнозных значений по всем целевым показателям, описывающим стратегию развития предприятия.

3.3. Система цен на продукцию фирмы

Предприниматель определяет, что́ производить и в каком количестве, с учетом рыночных цен.

Цена формируется под воздействием множества факторов. Существуют три основные цели ценовой политики:

- обеспечение сбыта;
- максимизация прибыли;
- удержание своей доли рынка.

Предприятие может либо преследовать указанные цели одновременно, либо выбрать для себя приобретенную цель.

В стране с развитой рыночной экономикой используются, как правило, следующие виды цен.

Производственная цена. Это цена, равная сумме всех производственных и маркетинговых издержек фирмы плюс ожидаемая прибыль. Именно по этой цене производитель поставляет товар крупными партиями оптовикам.

Оптовая цена. Это цена, по которой оптовые фирмы продают товар также крупными оптовыми партиями розничным компаниям. Эта цена складывается из цен производителя плюс все производственные и маркетинговые расходы оптовика и его прибыль.

Розничная цена. Это цена, по которой продажа ведется отдельными небольшими партиями в розницу. Она состоит из оптовой цены плюс все управленческие, маркетинговые и производственные расходы розничной фирмы плюс ее прибыль.

Базисная цена. Эта цена используется для определения сорта или качества товара; ее согласуют на переговорах между продавцом и покупателем; она служит исходной для определения цены фактически поставленного товара, когда свойства последнего отличаются от оговоренных в контракте; при этом в контракте предусматриваются скидки и надбавки, которые могут также зависеть и от конъюнктуры рынка.

Цена купли-продажи (или фактурная цена). Эта цена определяется условиями поставки, указанными в контракте.

В практике различают оптовую цену промышленности и розничную цену. Первая включает полную себестоимость и прибыль. Вторая отличается от первой на величину акциза и налога на добавленную стоимость. Оптовая цена промышленности кроме этого включает еще сбытовые наценки, а розничная цена — торговую накидку.

Процесс формирования фирмой рыночных цен на продукцию (услуги) включает, как правило, следующие этапы:

- постановка задачи ценообразования;
- определение спроса;
- оценка издержек производства;
- анализ цен товаров конкурентов;
- определение цены и правил ее изменения;
- учет государственного регулирования цен.

Минимальный уровень цены определяется по формуле:

$$Ц_м = C/(1 - П),$$

где C — издержки производства по данному изделию (услуге); $П$ — минимально приемлемая доля прибыли в цене.

Уровень цены с учетом инфляции определяется по формуле:

$$Ц_t = Ц_0\left(А \times \frac{a_1}{a_0} + Б \times \frac{б_1}{б_0} + В\right),$$

где $Ц_1$, $Ц_0$ — цена товара в момент соответственно фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке; А, Б и В — доли в себестоимости товара (в момент заключения договора о поставке) расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов соответственно; $А + Б + В = 1$; a_1, a_0 — средняя цена покупных материалов и сырья соответственно в момент фактической поставки товара и заключения договора; $б_1$, $б_0$ — средняя заработная плата соответственно в момент фактической поставки товара и заключения договора.

3.4. Выбор поставщика при планировании закупок

Постановка задачи.

Менеджер по снабжению имеет предложение от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей (табл. 3.16). Качество комплектующих одинаково. Сроки поставки во всех случаях — одна неделя. Все поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка на кредит — 9% годовых.

Задание.

Определить самое выгодное предложение.

Рекомендации к решению.

При сравнении предложений недостаточно сравнивать только закупочные цены.

В 1-м и 2-м предложениях срок оплаты поставки 14 дней, но во 2-м предложении для предоплаты необходимо брать кредит в размере закупочной цены на эти 14 дней и платить проценты, т. е. цена предложения будет равна сумме закупочной цены и величине процента на нее. Величина уплаты процентов рассчитывается по формуле:

$$\alpha = К \times \frac{Д}{360} \times \frac{С}{100},$$

где К — величина кредита, д. е.; Д — число дней в году, на которое берется кредит; С — процентная ставка за кредит.

Таблица 3.16

Характеристика предложений

Условия поставок	Значение, д.е.
1-е предложение	
Форма оплаты — безналичный расчет. Транспортные расходы включены.	
Прейскурантная цена	340,00
минус 5% скидки за объем поставки	–17,00
Целевая закупочная цена	323,00
минус 2% скидки за комплектность поставки	–6,46
Закупочная цена	= 316,54
2-е предложение	
Форма оплаты — предоплата наличными. Транспортные расходы включены. Закупочная цена	= 316,25
3-е предложение	
Форма оплаты — безналичный расчет. Максимальный срок оплаты — 30 дней. При уплате в течение 14 дней предоставляется скидка в 2%.	
Прейскурантная цена	310,00
минус 2% скидки за объем поставки	–6,20
Закупочная цена при уплате наличными	303,80
плюс фрахт транспортных средств	+13,00
Закупочная цена	= 316,80

Решение задачи.

1-е предложение.

Цена предложения = Цена закупочная = 316,56 д. е.

2-е предложение.

Цена предложения = Цена закупочная плюс проценты за кредит = 316,25 + [(316,25 × 14 × 9)/(360 × 100)] = 317,36 д. е.

3-е предложение.

Цена предложения = Цена закупочная = 316,80 д. е.

Таким образом, наиболее выгодным является первое предложение.

3.5. Заделы и незавершенное производство. Нормирование запасов

Незавершенное производство представляет собой стоимость находящейся в стадии изготовления продукции на всех этапах производственного процесса — от первой технологической операции и до приемки готового продукта службой технического контроля предприятия. Образование незавершенного производства необходимо

для организации непрерывного движения изделия по технологическим операциям. В состав незавершенного производства включаются заготовки, детали и сборочные единицы.

Размеры незавершенного производства зависят от длительности производственного цикла, объема производства продукции, характера нарастания затрат, технологии изготовления изделий.

Незавершенное производство учитывается и оценивается по фактической себестоимости. Размер незавершенного производства устанавливается расчетным или опытным путем. Увеличение остатков незавершенного производства приводит к замедлению оборачиваемости оборотных средств и снижению рентабельности совокупных активов предприятия. Снижение незавершенного производства приводит к нарушению равномерного хода производственного процесса, простоям рабочих и оборудования, увеличению издержек производства, снижению объема продаж, прибыльности и рентабельности.

Незавершенное производство в натуральном выражении представляет собой задел. Размер запаса зависит от типа производства. В поточном и серийном производстве создание запасов и поддержание их на оптимальном уровне имеет большое значение и отражается на производственной программе цехов предприятия. В единичном производстве размеры запасов незначительные.

В поточном производстве различают четыре вида заделов: технологический, транспортный, оборотный и страховой. Под технологическим заделом понимают детали или сборочные единицы, находящиеся в процессе непосредственной обработки или сборки на рабочих местах. Детали, постоянно находящиеся в процессе перемещения между рабочими местами, участками — это транспортный задел. Оборотный задел необходим для бесперебойной работы рабочего места, участка, линии, работающих с различной производительностью. Оборотные заделы накапливаются и расходуются циклически. Страховым (резервным) запасом называется количество деталей, хранящихся на случай несвоевременной подачи материалов или других непредвиденных перерывов в работе. Транспортный, страховой и оборотные заделы в известной степени взаимозаменяемы.

Нормирование — установка научно обоснованной меры (нормы) производственного потребления материальных ресурсов на изготовление единицы продукции или на определенный объем работы.

Уровень использования материальных ресурсов в значительной мере определяется состоянием нормативной базы на предпри-

ятии. Под **нормативной базой** понимается вся совокупность норм и нормативов, которая применяется на предприятии для планирования и анализа расхода материальных ресурсов. Система норм материальных ресурсов предусматривает выделение следующих основных групп:

- нормы расхода материалов на изготовление продукции в основном производстве;
- нормы расхода материалов на изготовление инструментов и технологической оснастки, на испытание изделий и наладку оборудования, упаковку готовой продукции, изготовление образцов новой техники и нестандартизированного оборудования;
- нормы расхода топлива, пара и энергетических ресурсов;
- нормы расхода материалов на ремонт и эксплуатацию основных фондов;
- нормы запасов материалов;
- нормы расхода материалов в капитальном строительстве.

Норма расхода материальных ресурсов — это максимально допустимая плановая величина расхода сырья (материалов или топлива), которая может быть израсходована для производства единицы продукции (или работы).

Различают следующие методы нормирования материальных ресурсов: расчетно-аналитический, отчетно-статистический и опытный.

Расчетно-аналитический метод расчета индивидуальных норм расхода сырья, материалов, топлива и энергии основан на выполнении поэлементных расчетов по данным проектно-конструкторской, технологической и другой технической документации.

Опытный метод — способ разработки индивидуальных норм, основанный на замерах расхода сырья, топлива, материалов и энергии и объемов произведенной продукции (работ) в лабораторных и опытно-производственных условиях.

Отчетно-статистический метод — способ разработки индивидуальных и групповых норм, основанный на анализе данных статистической (бухгалтерской, оперативной) отчетности о фактическом расходе на единицу продукции (работ) за прошлый период.

Под **нормированием оборотных средств** понимается процесс определения минимальной, но достаточной (для нормального протекания производственного процесса) величины оборотных средств на предприятии. При плановой экономике каждому предприятию вышестоящая организация устанавливала общий норматив оборотных средств.

С переходом на рыночные отношения предприятиям норматив оборотных средств никто не устанавливает и не контролирует; предприятия должны сами устанавливать и контролировать норматив оборотных средств.

Общий норматив оборотных средств ($Н_{общ}$) состоит из суммы частных нормативов:

$$Н_{общ} = Н_{п.з} + Н_{н.п} + Н_{г.п} + Н_{б.п},$$

где $Н_{п.з}$ — норматив производственных запасов; $Н_{н.п}$ — норматив незавершенного производства; $Н_{г.п}$ — норматив готовой продукции; $Н_{б.п}$ — норматив будущих периодов.

Норматив производственных запасов складывается из норматива текущего запаса, подготовительного и страхового.

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве зависит от суточного объема производимой продукции, длительности производственного цикла и коэффициента нарастания затрат. Он характеризует степень готовности изделия и определяется отношением себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции.

Норматив готовой продукции определяется спланированными объемами производства.

Норматив будущих периодов устанавливается с учетом объема заказа и длительности производственного цикла.

Нормирование оборотных средств на предприятии и контроль за установленными нормативами — одно из важнейших слагаемых управления предприятием в целом. Особенно актуальна эта проблема для средних и крупных предприятий.

3.6. Показатели производственной программы. Произведенная и реализованная продукция

Производственная программа разрабатывается на всех предприятиях, выпускающих продукцию для реализации потребителям или выполняющих отдельные виды работ и услуг. Производственная программа включает расчеты объема производства продукции (работ, услуг) и обоснование производственными мощностями, материальными и трудовыми ресурсами. Содержание производственной программы зависит от различных факторов. В зависимости от сферы производства различают продукцию материального производства (промышленная, сельскохозяйственная, строительная и др.) и услуги сферы нематериального производства (транспортировка, торговля, обучение, лечение и т. д.). В каждой отрасли производства выделяют группы и под-

группы выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Различные виды товаров и услуг называют номенклатурой производственной программы.

Производство продукции оценивается при помощи натуральных и условно-натуральных показателей.

Натуральные показатели (измерители — штуки, тонны, метры и т. д.) характеризуют производственную специализацию предприятия и его долю на рынке. Стоимостные показатели отражают объем производственной программы в денежных единицах. Так рассчитываются объем продаж (реализованная продукция), товарная и валовая продукция, чистая и условно-чистая продукция.

Схема получения показателя «реализованная продукция» представлена на рис. 3.6.

Валовая продукция характеризует весь объем выполненной работы предприятием за определенный период времени. В ее состав входит законченная продукция и незавершенное производство, т. е.

валовая продукция = товарная продукция ±

± изменение остатков незавершенного производства за период.

Товарная продукция — это готовая продукция, полученная в результате производственной деятельности предприятия, законченных работ и услуг, реализуемых на сторону.

Показатели валовой и товарной продукции совпадают, если остатки готовой продукции на складе на начало и конец периода не изменились.

Под **реализованной продукцией** понимают часть товарной продукции, по которой осуществлены расчеты с потребителями.

Чистая продукция — это вновь созданная стоимость на предприятии. В нее включают оплату труда, выданную в виде зарплаты, и невыплаченную, но вошедшую в стоимость товара в виде налогов и различных начислений, а также прибыль. В чистую продукцию не входит перенесенная стоимость, созданная на других предприятиях (оплата сырья, материалов, энергии, топлива и амортизационные отчисления).

Условно-чистая продукция — это вновь созданная стоимость, но с учетом амортизационных отчислений. Ее рассчитывают исключая произведенные материальные затраты из объема продаж.

Показатели чистой и условно-чистой продукции используют при анализе структуры стоимости продукции и планирования фонда оплаты труда.

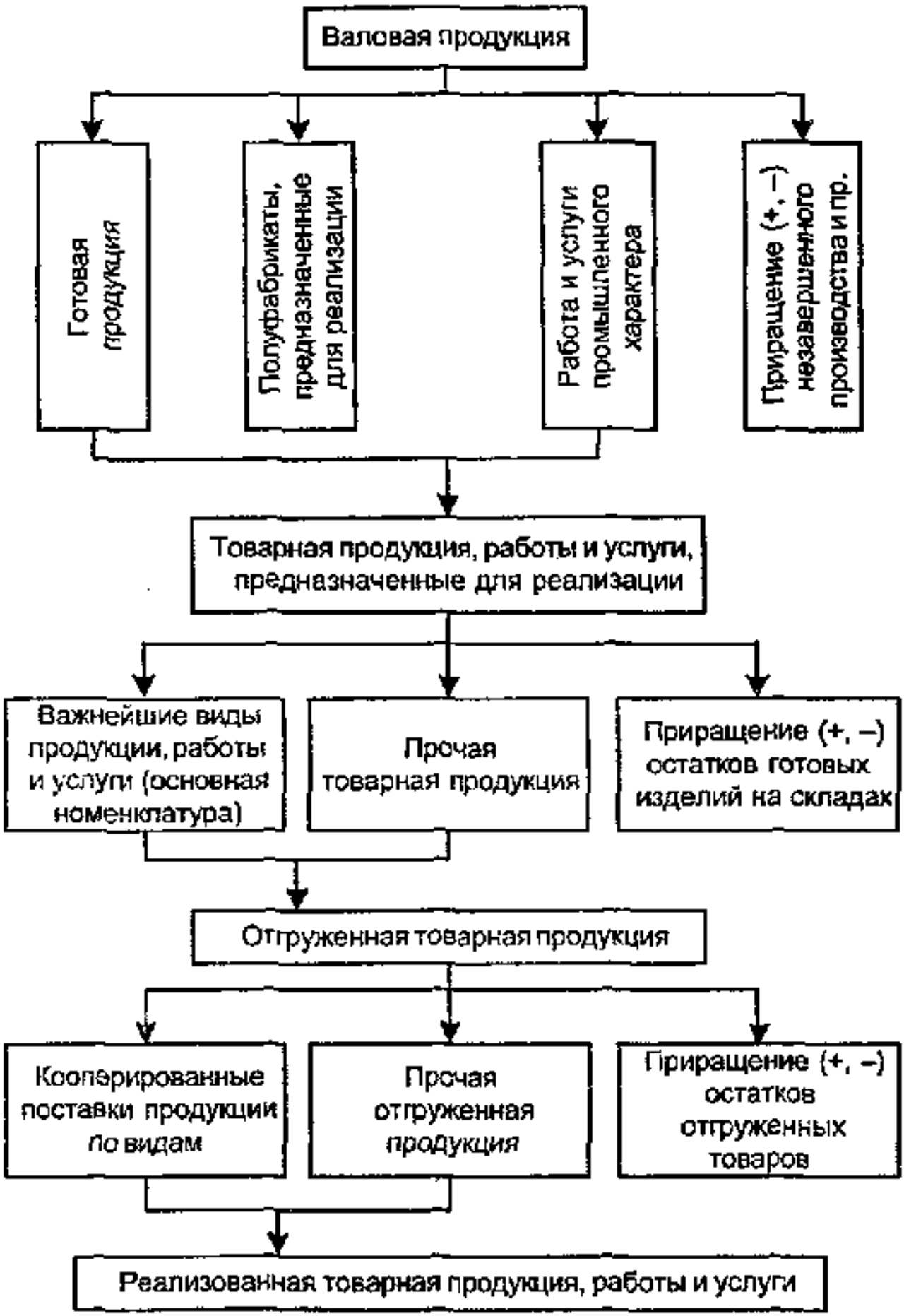


Рис. 3.6. Схема формирования показателей объема производства и реализации продукции

3.7. Факторы формирования выручки от реализации продукции

Факторы, влияющие на реализацию продукции и доход предприятия, можно условно разделить на три группы: производственные, коммерческие, финансовые.

Производственные факторы связаны с объемом производства, его ритмичностью, материальной, научно-технической и организационно-технической оснащенностью, соответственно — качественными параметрами продукции, ее ассортиментом и структурой и т. д. и т. п.

Коммерческие факторы как бы подводят к финансовым факторам и охватывают в широком смысле понятие маркетинга: заключение хозяйственных договоров на основе самого пристального изучения действующей и перспективной конъюнктуры рынка, ценовое регулирование сбыта, его направление и организационно-экономическое обоснование.

Надежность прогноза коммерческих факторов опирается, с одной стороны, на страхование рисков (в основном, рисков утраты имущества, срыва поставок, задержки или отказа от платежа), с другой — на привлечение солидных платежеспособных клиентов (заказчиков, покупателей), что в свою очередь требует известных внепроизводственных затрат (представительских, на рекламу и пр.).

Наконец **финансовые факторы**, охватывающие и выручку от реализации продукции (услуг), и доход от всех видов деятельности, включают соответственно:

- формы расчетов (предусматриваемые контрактом или определяемые оперативно);
- ценовое регулирование, в том числе уценку в случае замедления реализации;
- привлечение кредита банка либо средств из централизованных резервов;
- применение штрафных санкций;
- изучение и взыскание дебиторской задолженности, а также обеспечение ликвидности других активов;
- стимулирование привлечения денежных ресурсов на финансовых рынках — доходов от ценных бумаг, вкладов, депозитов, аренды и иных финансовых вложений.

Здесь немаловажен принцип «время — деньги»: чем быстрее и полнее поступление доходов, тем эффективнее вся деятельность. Поэтому не следует пренебрегать дифференцированной (в зависимости от сроков реализации и прогноза насыщения рынка) уцен-

кой, в том числе сезонной, периодической или разовой. Временное падение доходов окупится высвобождением средств за счет ускорения их оборота. Отгрузку своей продукции целесообразно в первую очередь производить наиболее надежным плательщикам, а также прибегать к другим мерам, способствующим быстрому возврату авансированных средств.

3.8. Формирование продуктовой стратегии предприятия

Для определения настоящего и будущего положения бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности товара конкурировать на нем чаще всего используют так называемые портфельные модели анализа стратегии. С их помощью и выбирают продуктовую стратегию предприятия, т. е. вид товара и порядок действий с ним, обеспечивающие достижение целей организации на очередной плановый период.

Классической портфельной моделью является матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) (рис. 3.7).

Матрица указывает на четыре основные позиции товара:

- высококонкурентный товар на быстрорастущих рынках (товар — «звезда»);
- высококонкурентный товар на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы» или «денежные мешки»);
- не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках товары с неясным будущим («знаки вопроса» или «дикие кошки»);

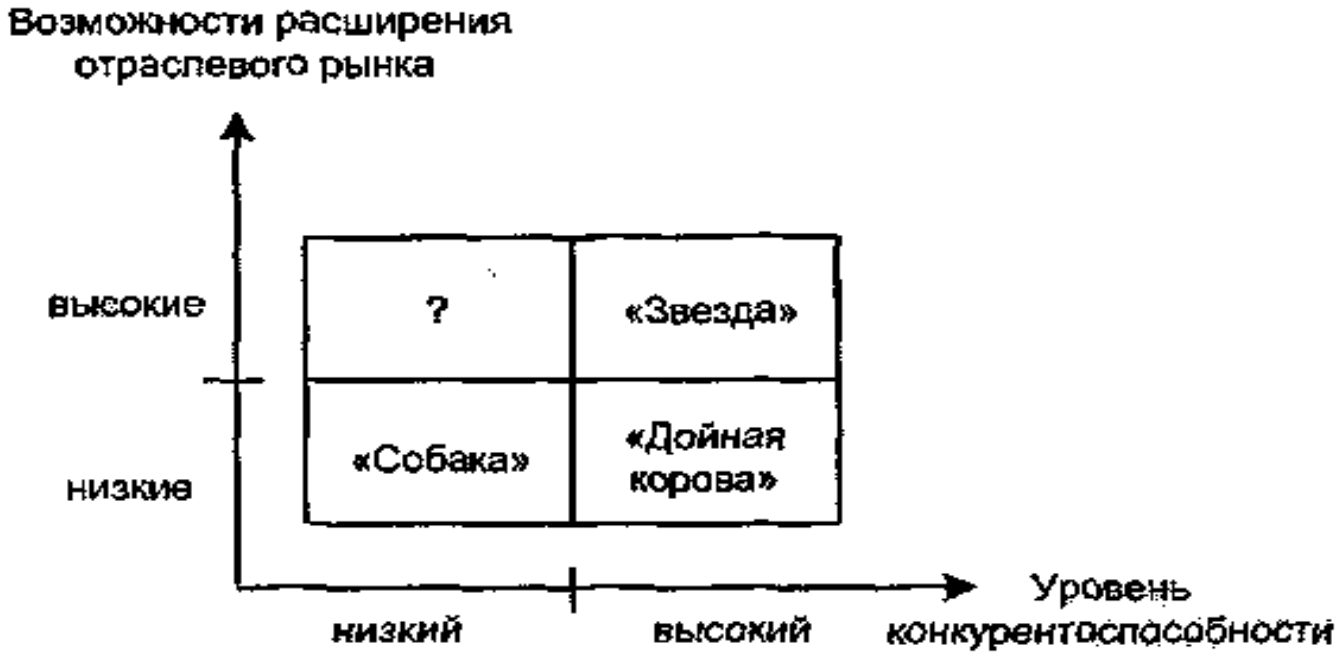


Рис. 3.7. Портфельная модель БКГ

• низкоконкурентные товары на рынках, находящихся в состоянии застоя («собаки» или отверженные мира бизнеса).

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

• «звезды» оберегать и укреплять;

• по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

• для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

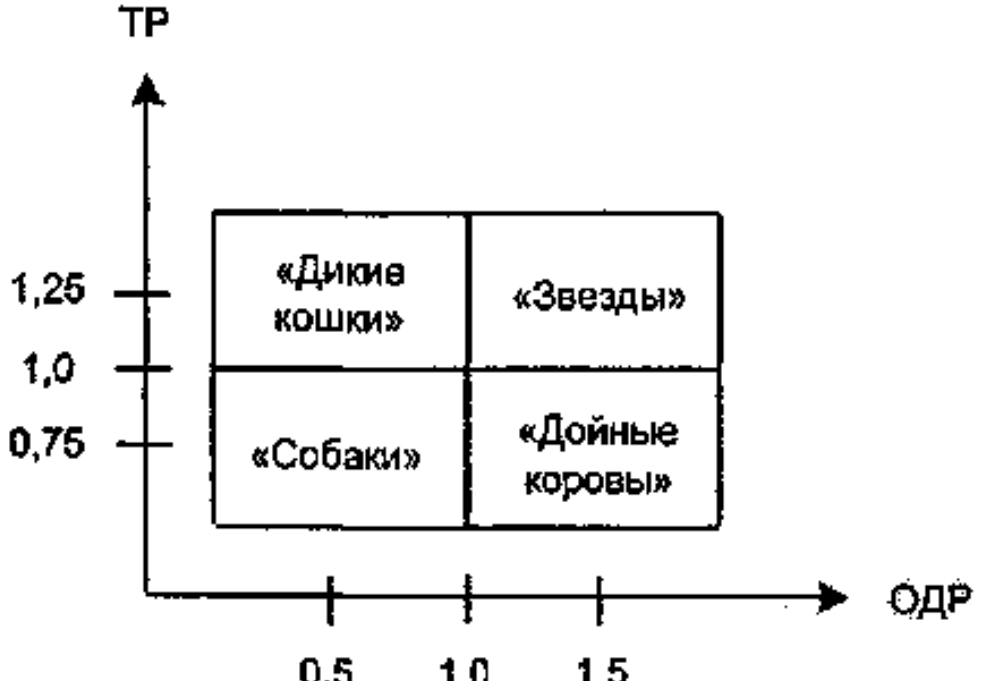
• «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

• комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

• комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

• комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Чтобы на практике применить матрицу БКГ для формирования продуктового портфеля предприятия необходимо провести квантификацию показателей «возможности расширения отраслевого рынка» и «уровень конкурентоспособности». Как правило,



в качестве таковых избирают темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка (рис. 3.8).

Темпы роста рынка (ТР) характеризуют движение продукции на рынке, т. е. изменение объемов реализации (объемов продаж) и определяются по каждому продукту через индекс роста за последний рассматриваемый период либо через среднегодовые темпы изменения. Индекс роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий период к объему ее реализации за предыдущий и выражается в процентах или в коэффициенте роста.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста за n лет может быть вычислен и по формуле:

$$\text{ТР} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y — значение объема реализации соответственно за n-й (текущий) или первый (базовый) период.

Относительная доля рынка (ОДР) по каждому товару определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. В свою очередь абсолютные доли рынка предприятия и сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно для предприятия и сильнейшего конкурента.

Рассмотрим конкретный пример формирования продуктовой стратегии предприятия.

Бизнес-ситуация.

Предприятие специализируется на выпуске трех видов товаров, которые продаются на четырех сегментах рынка. Таким образом, потенциально портфель предприятия содержит 9 элементов. Объем реализации продукции в денежных единицах (д. е.) за последние четыре периода, абсолютные доли рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому элементу представлены в табл. 3.17.

Порядок решения.

1. По каждому элементу портфеля рассчитывают относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР). Например, для продукта № 1 имеем ОДР = 34 : 17 = 2. Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

Таблица 3.17

Характеристика портфеля предложений предприятия

Элементы портфеля	Объемы реализации по периодам, тыс. д.е.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1	2	3	4	предприятия	конкурента
1	2400	2900	2900	2500	34	17
2	510	550	590	649	33	21
3			90	130	5	7
4	1650	1700	1850	2405	11	9
5	200	240	280	448	15	10
6			60	100	1	7
7	900	600	580	348	40	18
8	1000	1000	980	686	16	16
9	1600	1200	900	400	2	4

2. Рассчитывают долю (в %) каждого элемента портфеля в общем объеме реализации предприятия по текущему периоду и все данные представляют в виде табл. 3.18.

В данном случае темпы роста (ТР) мы рассчитали, соотнося четвертый временной период с третьим.

Для построения матрицы БКГ в качестве границ между низкими и высокими показателями выбирают средний индекс роста рынка (в нашем примере он примерно равен единице, т. е. объем продаж постоянен) и единицу для относительной доли рынка, т. е. равенство конкурентоспособности предприятия и лидера ОДР отрасли (см. рис. 3.8).

3. На основе анализа матрицы БКГ формируют продуктовую стратегию предприятия. По отдельным видам продукции она может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- увеличить инвестирование;
- изменить относительную долю на рынке;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т. п.

Решение задачи.

1. Исходные данные по бизнес-ситуации для построения матрицы БКГ представлены в табл. 3.18.

2. Матрица БКГ имеет вид, представленный на рис. 3.9. Размер геометрической фигуры вокруг точки, отвечающей координатам соответствующего продукта из таблицы 3.18, пропорционален доле данной продукции в общем объеме реализации предприятия.

Таблица 3.18

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	№ продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка (ТР)	0,86 *	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Относительная доля рынка (ОДР)	2**	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

* $ТР_1 = 2500 : 2900 = 0,86$

** $ОДР_1 = 34 : 17 = 2$

3. Один из возможных вариантов продуктовой стратегии предприятия представлен в табл. 3.19.

Основное направление стратегии предприятия — изменение структуры продуктового портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств.

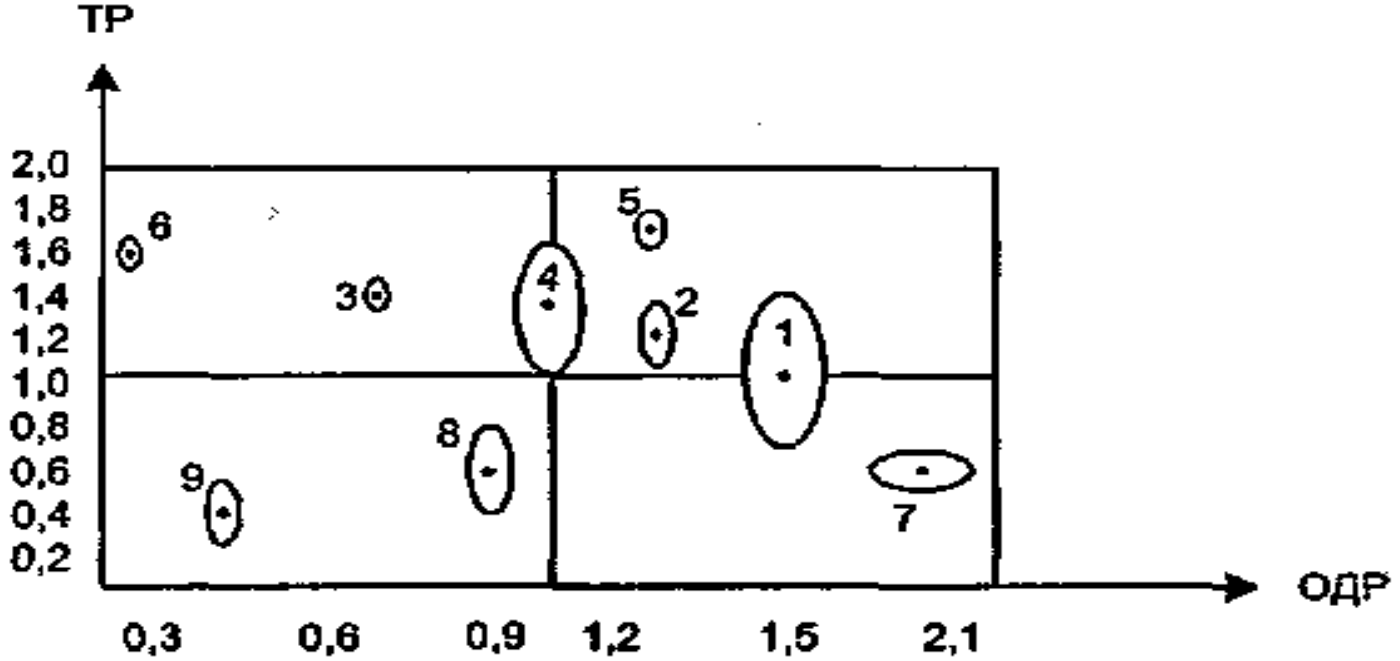


Рис. 3.9. Матрица БКГ для выбора продуктовой стратегии

Таблица 3.19

Вариант продуктовой стратегии

Сегмент	№ продукции	Стратегия
«Дикие кошки»	6,3	За счет инвестиций провести дополнительные исследования и решить: или убрать из продуктового портфеля продукт № 6, или увеличить долю рынка продукта № 3
	4	Увеличить долю рынка
«Звезды»	5,2	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций
«Дойные коровы»	7,1	Увеличить объем реализации продукта № 7. Поддерживать продукт № 1. Избыток денежных средств направить на поддержание продуктов № 2, 3, 4, 5
«Собаки»	9	Убрать из продуктового портфеля
	8	Уменьшить объем реализации

3.9. Оценка стратегических хозяйственных зон

В современных условиях крупные корпорации передают функции стратегического планирования в свои подразделения. При этом сфера деятельности корпорации, как правило, сегментируется и создаются стратегические хозяйственные зоны (СХЗ). Каждая зона самостоятельно занимается разработкой и реализацией собственных стратегических планов. Такая организация планирования позволяет в наибольшей степени учесть специфику хозяйствования на уровне отдельных подразделений корпорации и создает возможности гибкой реакции на запросы потребителей и на воздействия внешней среды в целом.

Вместе с тем, у руководства корпорации в этом случае возникают трудности в формировании общефирменной стратегии. Объясняется это тем, что самостоятельные СХЗ мало заинтересованы в коммерческом успехе своих партнеров и, кроме того, не желают делиться прибылью. Согласовать интересы СХЗ и выработать общефирменную стратегию можно в ходе переговоров менеджеров подразделений. Однако для этого необходимо объективно подтвердить предлагаемые высшим менеджментом альтернативы. Одним из способов такого подтверждения может служить применение матрицы БКГ для оценки стратегических хозяйственных зон, что иллюстрируется следующим примером.

Бизнес-ситуация.

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических хозяйственных зон или видов бизнеса (СХЗ). Экономическая характеристика каждой СХЗ представлена в табл. 3.20. Требуется сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Таблица 3.20

Экономическая характеристика СХЗ

Показатель	СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д. е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д. е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д. е.	5	2	10	2	10	1

Порядок решения.

Для выбора стратегии необходимо построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ. Оценка СХЗ проводится в следующих координатах: темпы роста рынка отрасли, относительная доля рынка. В качестве границ между высокими и низкими показателями избирают средние темпы роста рынка в отрасли в процентах и равенство абсолютных долей рынка предприятия и сильнейшего конкурента. В матрице БКГ объемы реализации по каждой СХЗ показывают в виде кругов различной величины, а покрытие затрат — сегментом в этих кругах.

Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- изменение объемов реализации: цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т. п.

Решение задачи.

1. Рассчитаем долю покрытия затрат, т. е. отношение расходов на покрытие затрат предприятия на данный вид бизнеса к объему его реализации (табл. 3.21).

Таблица 3.21

Расчет доли покрытия затрат

Показатель	СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
Доля покрытия затрат	0,5	0,5	0,4	0,1	0,3	0,2

2. Построим матрицу БКГ (рис. 3.10), отражая на ней объем реализации для каждой СХЗ пропорциональной величиной овала, а сектором овала — покрытие затрат в данной СХЗ.

3. Наиболее перспективными СХЗ являются 1, 4, 5.

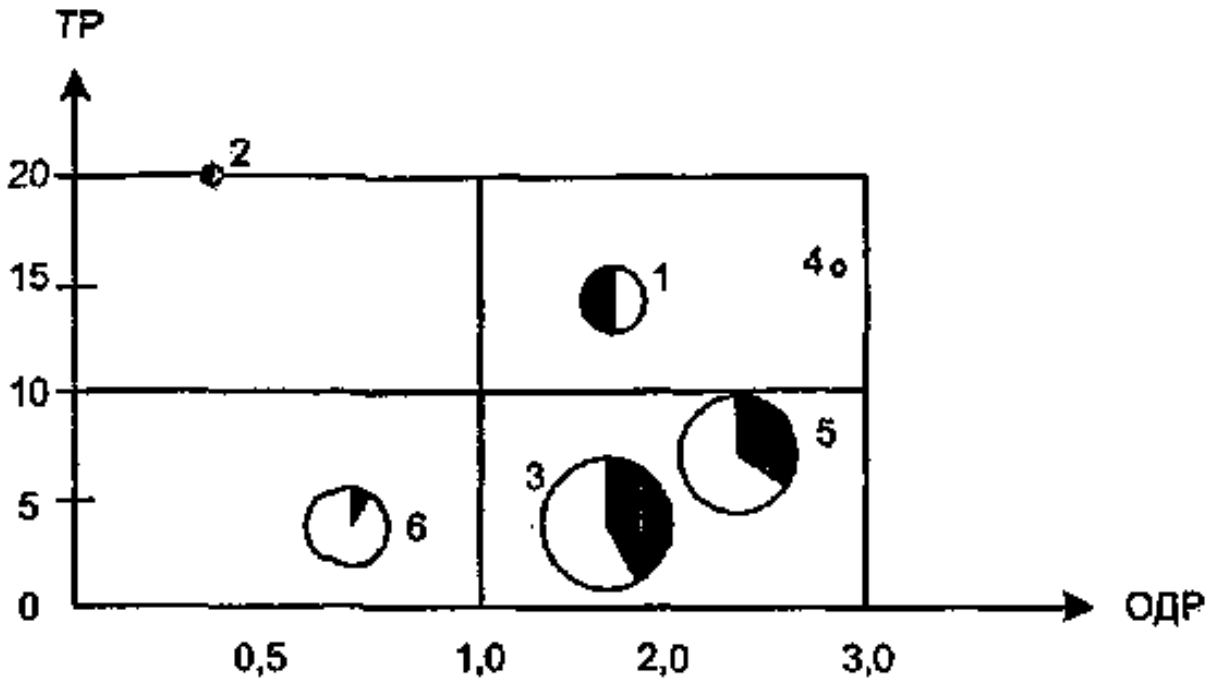


Рис. 3.10. Матрица БКГ для СХЗ

4. Один из вариантов рекомендаций имеет следующий вид:
- увеличить объем реализации продукции 1-й и 4-й СХЗ;
- снизить уровень переменных затрат продукции 5-й и 4-й СХЗ;
- поддержать объем реализации продукции 3-й СХЗ.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Рыночная концепция управления персоналом

Построение социально ориентированной рыночной экономики требует пересмотра как теоретических концепций, так и практических подходов к управлению персоналом.

В административно-командной экономике сформировалась система с явным преобладанием крупных государственных предприятий, монополизировавших производство важнейших видов продукции и услуг. Здесь была занята основная часть наиболее квалифицированных работников. Сложившейся экономической системе в полной мере соответствовал механизм управления производством, в котором работник являлся механическим элементом, не заинтересованным в результатах деятельности организации.

Рыночная же концепция управления основана на том, что упорядочение структуры организации в ходе ее деятельности на рынке в обязательном порядке должно быть выгодно всему персоналу.

Государственно-административная концепция управления трудовыми ресурсами отличается от рыночной механизмом постановки целей и способами их достижения. Если в первой концепции цели управления определяются, прежде всего, интересами народного хозяйства в целом, а не интересами конкретного трудового коллектива, то во второй — целью деятельности является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и собственника имущества. При плановом управлении баланс интересов всех хозяйствующих субъектов осуществляет государство; в рыночной концепции управления он достигается посредством рыночных механизмов саморегулирования. Роль государства сводится к установлению правил ведения производственно-хозяйственной деятельности и различных ограничений.

Второе отличие рыночной концепции управления персоналом от государственно-административной состоит в способах достижения поставленных целей или методах управления. Известны три группы методов управления:

- административные или организационно-распорядительные;
- экономические;

Управление в плановой экономике осуществляется в основном административными методами. Экономические методы при этом носят вспомогательный характер. В рыночной концепции управления экономику регулирует рынок. Таким образом, рыночная концепция управления представляет собой руководящую деятельность, основанную на учете объективных экономических законов.

Рыночная концепция управления коренным образом изменяет взаимодействие менеджеров и непосредственных исполнителей, превращая и тех и других из исполнителей команд, поступающих от вышестоящих уровней и звеньев управления, в партнеров по созданию конкурентных преимуществ организации и преодолению конкурентных барьеров. Поскольку главными факторами успеха на рынке являются рациональная структура, снижение издержек за счет использования внутриорганизационных резервов, повышения производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов, то управление персоналом в малых организациях должно строиться на следующих принципах:

- четкая организация работы менеджеров;
- четкое разделение труда в управлении, требующее использования квалифицированных специалистов на каждой должности;
- иерархичность, означающая, что каждый нижестоящий сотрудник подчиняется вышестоящему и контролируется им;
- наличие формальных правил, норм и процедур, определяющих задачи сотрудников и обеспечивающих выполнение ими своих обязанностей.

Указанные принципы близки к бюрократической структуре управления и наиболее эффективны в крупных фирмах. Однако только такой подход к управлению малой фирмой будет неверным, поскольку (по меткому замечанию уже упоминавшейся М. Фоллет) «предполагает превращение взаимодействующих людей в безликий каркас, лишенный человеческого свершения».

Рыночная концепция управления связана с расширением применения информационных технологий. Современным фирмам присущи следующие особенности:

- тесная связь с современными технологиями в информатике и связи;
- высокая роль работников преимущественно умственного, причем творческого, труда как главного источника прибыльности организации;
- гибкий, немассовый характер предоставления услуг, удовлетворяющий специализированные запросы потребителей;

• ориентация на небольшие по емкости, специфические сегменты рынка.

Учет указанных факторов означает, что в выборе системы управления персоналом фирмы предпочтение следует отдавать не экономическому росту как таковому, а эффективности, достигающейся, прежде всего, благодаря гибкости и быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Следовательно, стратегию и тактику управления персоналом в основном определяет внешняя среда. Именно в ней находятся главные предпосылки успеха организации. В соответствии с этим, решающее значение при выборе схемы управления персоналом следует придавать возможностям приспособиться к изменениям во внешней среде, которые характеризуются большой гибкостью и динамичностью.

Человек — вот главный ресурс, от которого зависит эффективность организации. Знание, интеллект, а не мускульная сила определяют экономический успех фирмы. Не отвергая значения других видов ресурсов, данный тезис подчеркивает, что персонал, владеющий информацией и наделенный высокой культурой, является ключевым ресурсом, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента на современном предприятии. Отсюда следует, что основное внимание надо уделить таким факторам, как стиль руководства, квалификация и культура сотрудников, мотивация их поведения и реакция на нововведения.

Таким образом, система управления персоналом современного предприятия должна опираться на следующие положения:

• менеджмент должен быть направлен на человека, на то, чтобы сделать его способным к эффективной работе в группе;

• должен поддерживаться постоянный рост общей культуры сотрудников;

• руководитель должен формулировать простые и четкие задачи, на решение которых направляет усилия организация;

• важнейшая задача — техническая подготовка и развитие творчества в деятельности;

• развитие коммуникационных связей между сотрудниками при установлении индивидуальной ответственности каждого работника;

• оценка работы сотрудников не может ограничиваться только производственными показателями, она должна быть многосторонней.

4.2. Выбор методов управления персоналом фирмы

Перечисленные выше основные установки современного управления персоналом реализуются в разных приемах формирования и содержании управляющего воздействия.

Организационно-распорядительное управление основано на принуждении. Управляющее воздействие имеет вид директив, приказов, команд. Поэтому такой метод управления часто называют директивным, командным или командно-административным. По замыслу такие команды (распоряжения) подлежат неукоснительному и своевременному исполнению теми, кому они адресованы. Логика этого вида управления обычно выражена фразой: «Приказ начальника — закон для подчиненного».

Такое управление наиболее характерно для централизованных, нерыночного типа предприятий, в которых управляющее воздействие направляется сверху вниз в виде законов, правил, директивных планов, постановлений, инструкций, распоряжений, приказов. Обратные связи, идущие снизу вверх, содержат в основном информацию об исполнении команд. Директивное управление является неизбежным при выполнении приказов в армии и милиции, в службах безопасности и в пожарных службах. Это жесткое управление, которому не свойственны либерализм и демократизм. Естественно, что в коммерческих фирмах полное следование данной схеме нерационально и невозможно.

Экономическое побуждение выступает как метод управления, прямо опирающийся на интересы людей, возбуждающий экономическую заинтересованность объекта управления в выполнении управляющих воздействий, исходящих от руководителя. В этом случае влияние со стороны органов управления на управляемый объект проявляется в форме таких стимулов-побудителей, как заработная плата, премирование, разные формы вознаграждения, предоставление льгот, смягчение ограничений, снабжение дефицитными ресурсами, расширение экономической свободы, передача в собственность имущественных ценностей. Тем не менее, экономическое побуждение опирается не только на положительные стимулы, но и на систему материальных ограничений и даже штрафных санкций.

В условиях действия экономических методов управления ослабляется централизованное воздействие по вертикали «сверху вниз». Нижестоящие звенья получают гораздо больше прав и возможностей вырабатывать управленческие решения самостоятельно. Нормы, регулирующие отношения в организации, приобретают

характер не строгих, жестких директив, а прав и нравственных установок, но сохраняются обязанности и определенные ограничения, которые могут сопровождаться санкциями за нарушение установленных правил. Экономические методы наиболее перспективны в управлении предприятием, действующим в условиях рынка.

Третью группу методов образуют **социально-психологические методы**. По своей сути это методы убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей.

Социально-психологические методы управления направлены на то, чтобы воздействовать на психологию, мораль, совесть людей и тем самым убедить их действовать в соответствии с целями, желанием, просьбой субъекта управления. При таком подходе установка руководителя, попадая на благодатную моральную почву, становится как бы самоустановкой исполнителя. Людей не надо принуждать делать что-либо, если их убедить в необходимости, полезности этого действия, если им подскажет это «внутренний голос».

Можно утверждать, что в современных подходах к управлению персоналом должны сочетаться все вышеперечисленные методы.

Смещение акцентов в методах управления ведет и к пересмотру сложившихся структур служб управления персоналом.

Формируя организационную структуру системы управления персоналом важно выполнить следующие условия:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
- все функции оперативного управления исполнителями должны входить в обязанности управляющих подразделениями;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом;
- структура управления должна отвечать требованиям системной синергии (т. е. эффект объединения службы в систему должен превышать сумму эффектов отдельных элементов).

Известны три основных вида систем управления персоналом: линейная, функциональная и смешанная.

Линейная представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Эта система достаточно проста и может быть эффективна, если невелико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Функциональная система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления — техниче-

ские, плановые, финансовые и др. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена **смешанная** система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

4.3. Проектирование структуры и состава подразделений фирмы

Наука и практика выработали методы изучения действующей системы управления персоналом организации, а также обоснования и построения новых подразделений в ней. Таковыми являются: метод аналогий, экспертно-аналитический, метод функционально-стоимостного анализа и др. Наибольшее применение имеет метод структуризации целей, который предусматривает следующее:

- количественное и качественное обоснование изменений как отражение целей;
- развертывание целей в иерархическую систему;
- установление ответственности исполнителей за конечные результаты работы;
- установление места сотрудников в системе производства и управления;
- расчет штатной численности подразделения.

Чаще всего цели организации предполагают эффективное функционирование подразделений. Тогда система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать?

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Итак, с точки зрения работника предприятия блок социальных целей можно представить следующим образом (см. рис. 4.1).

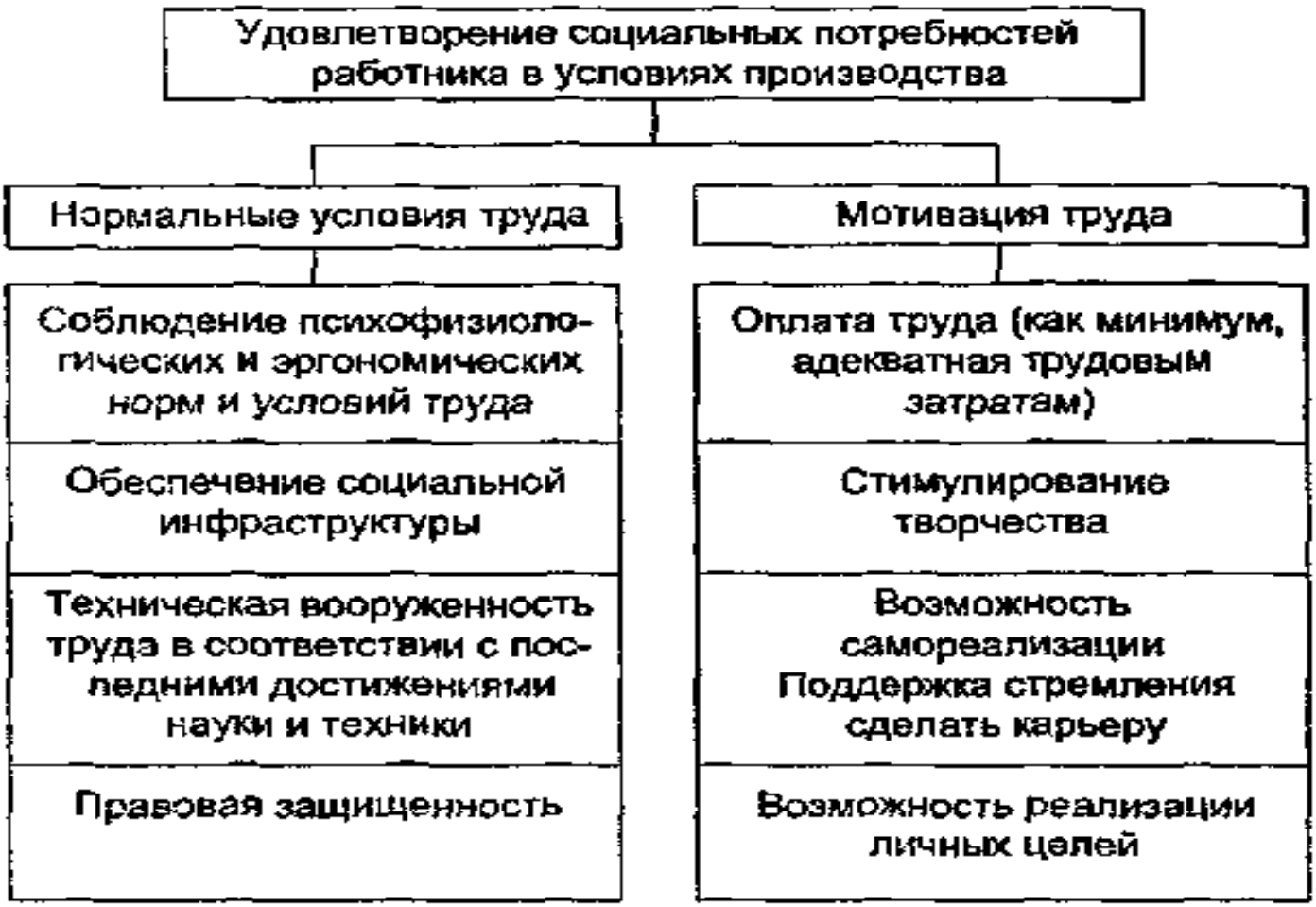


Рис. 4.1. Социальные цели фирмы с точки зрения работника

С точки же зрения администрации тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения, показанные на рис. 4.2. И хотя в качестве главной цели на данном рисунке фигурирует прибыль предприятия, в методологии управления персоналом большую роль играет удовлетворение социальных потребностей человека в организации.

Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом. Здесь первая по важности задача состоит в том, чтобы составить четкий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов. При этом, как показывает мировая практика управления, следует шире использовать принцип, который можно назвать **делегированием полномочий**. Для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо задачи разбить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого частного решения являлся промежуточным результатом решения задачи. За промежуточный

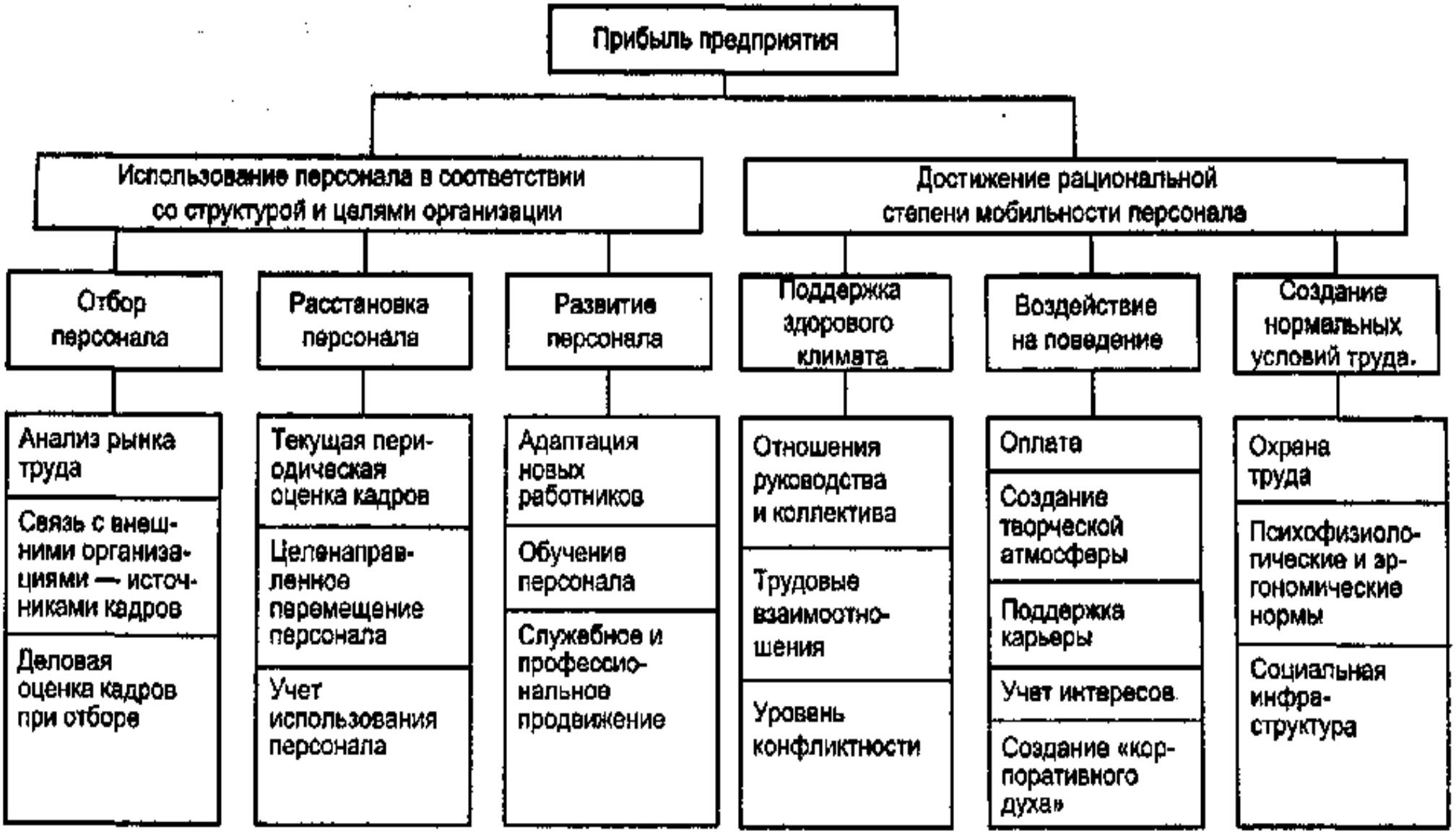


Рис. 4.2. Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

результат несет ответственность кто-либо из исполнителей. При этом очень важно соблюсти следующее правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав. Это правило служит основой разработки должностных инструкций, о разработке которых будет сказано ниже.

По принятой терминологии исполнитель, обязанностью которого являются задачи или операции (их решение и выполнение), закрепленные за данным элементом системы управления, называется должностным лицом, а круг его полномочий (компетенция) — должностью. Однако должностная инструкция отражает не только компетенцию, но и соответствующую роль сотрудника в структуре фирмы, а также вытекающие отсюда обязанности.

Системный анализ позволяет выделить следующие составляющие любой должности:

- функции (задачи, работы, операции), для осуществления которых создается должность;
- должностные обязанности, связанные с этими функциями;
- компетенцию (выражаемую в виде должностных прав), обеспечивающую выполнение должностных обязанностей;
- должностную ответственность, играющую роль обратной связи при реализации должностных прав.

Должностные инструкции являются определяющими, так как обосновывают необходимость данной должности и служат исходной базой для формирования и согласования остальных названных элементов.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей, специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности и организационной формой подразделений и фирмы в целом.

Норма управляемости — это величина, определяющая количество людей, работ или подразделений, объединенных под единым руководством. В организации каждый из руководителей способен эффективно работать только с определенным количеством подчиненных. Считается, что для высшего звена управления число непосредственно подчиненных руководителю лиц должно составлять не менее пяти и не более девяти человек.

Расчет численности исполнителей работ в зависимости от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов принято осуществлять способом «агрегат — метод»:

$$Ч = \frac{Ч_{агр} \times К_з \times К_в}{Н_{обсл}},$$

где Ч — количество рабочих-повременщиков; $Ч_{агр}$ — число агрегатов; $К_з$ — коэффициент загрузки; $К_в$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную; $Н_{обсл}$ — норма обслуживания.

В свою очередь нормы обслуживания определяются по формуле:

$$Н_{обсл} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^{n} (t_{eдi} \times n_{pi}) + T_д},$$

где n — количество видов работ по обслуживанию объекта; $t_{eдi}$ — время, необходимое для выполнения единицы объема i-го вида работ; n_{pi} — число единиц объема i-го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади); $T_{пол}$ — полезный фонд времени работника за день (смену); $T_д$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{eдi}$.

Полезный фонд времени одного работника ($T_{пол}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяется из баланса рабочего времени (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Баланс рабочего времени одного работника

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателя или порядок его расчета
1	Календарный фонд времени, дней	365
2	Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы
3	Количество календарных рабочих дней	(п. 1 — п. 2)
4	Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов
5	Количество фактических рабочих дней	(п. 3 — п. 4)
6	Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, часов	В соответствии с плановыми расчетами
7	Средняя продолжительность рабочего дня, часов	Нормальная продолжительность за вычетом потерь
8	Полезный фонд времени, часов	(п. 7 × п. 5)

Для удовлетворения социальных запросов персонала (рис. 4.1) необходимо:

- определить формы и систему оплаты труда работников;
- разработать систему должностных окладов специалистов;
- выработать критерий и определить размеры доплат за отдельные достижения специалистов.

При этом в соответствии с рыночными принципами управления персоналом система денежного вознаграждения должна удовлетворять следующим требованиям:

- создавать у работника чувство удовлетворенности и защищенности;
- включать действенные факторы стимулирования и мотивации;
- предусматривать систему наград и вознаграждений.

Оплата труда работника складывается из следующих частей:

- должностного оклада (одинакового для всех работников, занимающих одинаковые должности);
- надбавки, зависящей от выслуги лет (одинаковой для всех работников с одинаковой выслугой лет на данном предприятии);
- надбавки, зависящей от эффективности функционирования предприятия, обеспечиваемой отделом, где работает данный работник (разной по величине в зависимости от роли, которую выполняет тот или иной работник в обеспечении прибыли предприятия);
- надбавки, зависящей от конкретного вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия (персонально для каждого работника в зависимости от личной инициативы в обеспечении достижения целей предприятия).

Изложенная методика проектирования структуры и численности персонала может быть применена практически для любой малой фирмы.

4.4. Кадровое хозяйство фирмы

Законодательную базу кадровой работы составляют КЗОТ РФ, ГК РФ, Закон о занятости населения и другие регламентирующие акты органов исполнительной власти. На основе данных документов в целях оперативной управленческой деятельности по персоналу необходимо разработать и закрепить в локальных нормативных актах:

- порядок и условия приема на работу постоянных и временных работников;
- порядок и условия установления испытательного срока;
- порядок и условия перевода на другое предприятие;
- порядок и условия перемещения внутри предприятия;

- внутренний трудовой распорядок;
- порядок и условия предоставления отпусков: очередных, без сохранения содержания, по уходу за детьми, учебных;
- порядок учета больничных листов;
- порядок и условия увольнения по статьям КЗОТ;
- порядок и условия отстранения от работы.

Обязательной внутрифирменной учетной документацией по нормативам Госкомстата является:

- заявление на прием, увольнение, отпуск;
- приказы о приеме, увольнении, переводе, перемещении, отпуске;
- личная карточка работника;
- табель учета отработанного времени;
- организационная схема управления;
- штатное расписание;
- положение о контрактной форме организации и оплаты труда;
- образцы форм и оформленные контракты.

Перечень и содержание основных документов кадровой службы приведены в приложениях.

Дадим краткую характеристику отдельным документам.

Личная карточка состоит из 7 разделов:

«Общие сведения» (о работающем):

- фамилия, имя, отчество;
- год рождения;
- место рождения;
- гражданство;
- образование;
- общий и непрерывный стаж работы;
- последнее место работы;
- семейное положение;
- паспортные данные;
- домашний адрес;
- подпись.

«Сведения о воинском учете»:

- группа и категория учета;
- состав;
- воинское звание;
- ВУС;
- годность к воинской службе;
- военный комиссариат по месту постоянной регистрации.

«Прием на работу, назначения и перемещения»:

- дата приема на работу;

- должность (профессия);
- оклад;
- основание приема на работу;
- подпись владельца трудовой книжки.

«Повышение квалификации».

«Профессиональная подготовка».

«Аттестация».

«Отпуска».

Папка с контрактами должна содержать все оформленные контракты, обязательно подписанные и заверенные печатью предприятия (пример контракта с главным бухгалтером предприятия см. в приложении 4). Работник службы управления персоналом,

Таблица 4.2

Сравнение условий найма по трудовому договору и контракту

Существенные положения отношений купли-продажи труда	Бессрочный/срочный трудовой договор	Контракт
Предмет отношений (договора)	Не определяется и произвольно может быть изменен.	Определяется конкретно с указанием материальных и организационных условий его изменения.
Цена труда	Регламентирована системой ставок и квалификационных градаций (предполагает внедоговорное определение).	Определяется как результат добровольного соглашения на основе рыночной конъюнктуры и профсоюзной политики.
Условия работы (рабочее время, порядок оплаты труда, охрана труда и пр.)	Регламентируется КЗОТом; отражены в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, положении об оплате труда и других документах.	Определяются как результат соглашения и являются предметом торга при установлении цены контракта.
Отношения собственности по поводу результатов труда	Результат труда по КЗОТу безусловно принадлежит нанимателю, и участие работника в прибылях от созданной им продукции незаконно.	Могут быть определены вплоть до участия в прибыли предприятия и являются предметом торга при установлении цены контракта.
Социальные гарантии по труду	Жестко регламентированный для обеих сторон состав социальных гарантий по условиям найма.	Определяются по договору сторон с соблюдением конституционных гарантий, требований профсоюза и являются предметом торга.

Таблица 4.3

Отличительные признаки между договором гражданско-правового характера и трудовым соглашением

Трудовое соглашение	Договор гражданскоправового характера
Направленность (цель):	
выполнение работ по специальности, квалификации, должности	получение конкретного результата по выполняемой работе
Оформление:	
приказ	договор
Срок действия:	
срочный, бессрочный	срочный
Субъектность:	
гражданин	гражданин
Условия труда:	
подчинение правилам внутреннего трудового распорядка	не регламентируются
Социальная защищенность:	
в соответствии с КЗОТом	по договору
Оплата труда:	
в соответствии с КЗОТом РФ	по согласованию сторон

ведущий данную папку, должен доводить до каждого принимаемого на работу принципы контрактной формы организации оплаты труда, а также отличие контракта от трудового договора (табл. 4.2, 4.3).

Приказы по кадрам должны составлять отдельно, потому что в них отсутствует констатирующая часть, а постановляющая часть обязательно делится на пункты. Каждый пункт приказа начинается глаголом, обозначающим действие: назначить, перевести, освободить и т. д. Затем с нумерационного абзаца указываются фамилия, имя, отчество лица, о котором издается приказ, его должность, структурная часть, куда назначается, основание.

Приказы по кадрам (приложение 1) должны формироваться отдельно от других приказов, иметь валовую нумерацию (с № 1), при этом к номерам добавляется буквенный индекс. Например: приказ № 142-к.

Личные дела ведутся на всех сотрудников предприятия. Документы в личных делах располагаются в следующем порядке:

- заявление о приеме на работу;
- направление или представление;

• анкета, автобиография, документы об образовании;

• выписки из приказов о назначении, перемещении, увольнении;

• характеристика и другие документы, относящиеся к данному лицу.

4.5. Разработка Положений о подразделениях и должностных инструкций

4.5.1. ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

Положение о подразделении является организационно-техническим документом, определяющим и устанавливающим место подразделения в структуре фирмы, его функцию, взаимодействие с другими подразделениями фирмы и внешними организациями, а также перечень нормативных документов, регулирующих деятельность данного подразделения.

Структура Положения о подразделении включает в себя следующие обязательные разделы:

• руководитель — указывается должность руководителя подразделения;

• порядок замещения — указываются должности лиц, замещающих руководителя подразделения и порядок замещения;

• место в организационной структуре фирмы — указывается статус подразделения в структуре фирмы, управления, отдела и т. д.;

• структурное деление — указывается структурный состав подразделения;

• основные задачи и функции — по пунктам перечисляются основные задачи и функции, выполнение которых возложено на данное подразделение;

• взаимодействие с подразделениями фирмы — описываются принципы, права и полномочия при взаимодействии с другими структурными единицами фирмы, методы и способы получения доступа к различным формам внутренней и внешней отчетности подразделений фирмы, а также к системе информационного обслуживания всех подразделений фирмы;

• взаимодействие с внешними организациями — описываются принципы, права и полномочия при взаимодействии подразделения с внешними организациями;

• организация работы — указывается режим работы подразделения, принципы оплаты и стимулирования труда сотрудников;

• нормативные документы — указывается перечень основных нормативных документов, регулирующих деятельность подразделения.

Положение о структурном подразделении оформляется и изготавливается в едином информационном и графическом стиле, в соответствии с установленными на предприятии требованиями.

Разработанное и оформленное надлежащим образом Положение о подразделении подписывается руководителем или лицом его замещающим, начальником соответствующего самостоятельного управления (отдела, отделения, сектора) и через организационный отдел направляется на согласование.

Согласование Положения о подразделении проходит в следующем порядке:

- отдел кадров;
- юридический отдел;
- отдел производственных технологий.

Как правило, срок согласования Положения в каждом из указанных подразделений не должен превышать пяти рабочих дней со дня его получения соответствующим подразделением. Для сокращения времени согласования копии подготовленных документов направляются во все три подразделения одновременно.

В случае возникновения замечаний, которые должны быть оформлены на отдельных листах, Положение дорабатывается и направляется на повторное согласование. Срок повторного согласования Положения, как правило, не должен превышать трех рабочих дней со дня его получения соответствующим подразделением.

Согласованное Положение о подразделении через организационный отдел направляется на утверждение председателю правления (генеральному директору). Положение о структурном подразделении вступает в силу со дня его утверждения председателем правления.

Утвержденное и введенное в действие Положение о подразделении доводится до сведения всех сотрудников данного подразделения под роспись и хранится в информационной папке руководителя. Копии утвержденного Положения о подразделении через организационный отдел направляются в отдел производственных технологий и в отдел кадров.

4.5.2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

Должностная инструкция является организационно-техническим документом, определяющим: функциональные обязанности, должностные полномочия (права), ответственность, особые условия труда, предъявляемые квалификационные требования, а также перечень основных нормативных документов, регламентирующих деятельность лица, занимающего данную должность.

Разработка должностных инструкций сотрудников осуществляется непосредственно в подразделениях. Ответственным за разработку является руководитель подразделения. Должностные инструкции разрабатываются на должности, в строгом соответствии со штатным расписанием подразделения, независимо от того, заняты они или нет.

Разные должностные инструкции на одноименные должности разрабатываются только в том случае, если эти должности предусматривают различные функциональные обязанности.

Структура должностной инструкции включает в себя следующие обязательные разделы:

• *общие положения* — в данном разделе указываются способы назначения и освобождения от должности, подчиненность, требования к образованию и стажу работы, а также документы, которыми данное должностное лицо руководствуется в своей деятельности;

• функциональные обязанности — по пунктам перечисляются функциональные обязанности должностного лица;

• права — оговариваются основные полномочия и права, предоставленные данному должностному лицу для выполнения возложенных на него обязанностей;

• ответственность — в данном разделе указывается, какую ответственность несет должностное лицо за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, утерю или преднамеренную порчу находящихся в его пользовании материальных ценностей;

• квалификационные требования — здесь оговариваются требования как общефункциональные, так и специфические, предъявляемые к квалификации данного должностного лица (знание иностранного языка, определенных нормативных документов внешнего или внутреннего характера и т. д.);

• условия работы — указывается режим работы, необходимость поездок в командировки (в том числе местного значения), а также возможность выделения служебного автотранспорта.

В должностные инструкции руководителей подразделений и их заместителей могут включаться дополнительные разделы:

• масштаб деятельности и влияния решений — указывается сфера деятельности, полномочия, право подписи финансовых, организационно-распорядительных и иных документов, а также границы влияния принимаемых должностным лицом решений в отношении других подразделений;

• автономность действий — указывается, насколько данное должностное лицо автономно в выборе перспективных направлений работ в масштабе деятельности данного подразделения.

Должностные инструкции оформляются и изготавливаются в едином информационном и графическом стиле, в соответствии с установленными на предприятии требованиями.

Разработанные и оформленные надлежащим образом должностные инструкции подписываются непосредственным руководителем подразделения и через организационный отдел направляются на согласование.

Согласование должностных инструкций начальников самостоятельных управлений, отделений, отделов и секторов проходит в следующем порядке:

• отдел кадров;

• юридический отдел;

• отдел производственных технологий.

Должностные инструкции заместителей начальников самостоятельных управлений, отделений, отделов и остальных сотрудников перечисленных структур согласуются в следующем порядке:

• начальник соответствующего самостоятельного отдела управления, отделения, отдела или сектора;

• юридический отдел;

• отдел производственных технологий.

Срок согласования должностных инструкций в каждом из подразделений не должен превышать пяти рабочих дней со дня его получения соответствующим подразделением. Для сокращения времени согласования копии документов направляются в подразделения одновременно.

В случае возникновения замечаний (замечания оформляются на отдельных листах в печатном виде) со стороны согласующих подразделений должностная инструкция дорабатывается подразделением, его представившим, и направляется через организационный отдел на повторное согласование. Срок повторного согласования, как правило, не должен превышать трех рабочих дней со дня получения инструкции соответствующим подразделением.

Согласованные должностные инструкции через организационный отдел направляются на утверждение:

• генеральному директору — должностные инструкции начальников управлений, отделений, отделов, секторов и их заместителей;

• начальникам самостоятельных управлений, отделений, отделов или секторов — должностные инструкции сотрудников всех подразделений, находящихся в их подчинении.

Должностная инструкция вступает в силу со дня ее утверждения уполномоченным на это должностным лицом. Утвержденная должностная инструкция доводится до сведения каждого сотрудника, занимающего данную должность, под роспись и хранится в его информационной папке и личном деле в отделе кадров.

Копии утвержденной должностной инструкции через организационный отдел направляются в отдел производственных технологий.

При приеме на вакантную должность нового сотрудника отдел кадров (в день оформления документов) знакомит его с должностной инструкцией под роспись и хранит ее в личном деле. Ответственный сотрудник учебного центра на основании приказа о приеме на работу получает в отделе кадров копию должностной инструкции с подписью принятого на работу и вкладывает ее в информационную папку для использования в дальнейшем обучении молодых сотрудников.

Положение о подразделении и должностные инструкции действуют с даты их утверждения уполномоченными на это должностными лицами до даты утверждения новых версий этих документов, либо до приказа (распоряжения) об упразднении или реорганизации существующего структурного подразделения, либо до сокращения штатных должностей.

При создании новой структурной единицы, как правило, Положение о подразделении и должностные инструкции на вводимые должности утверждаются и вводятся в действие приказом (распоряжением) генерального директора о создании нового подразделения фирмы. При этом Положение о подразделении и должностные инструкции разрабатываются и оформляются в том же порядке. Если создаваемая структурная единица имеет в своем составе подчиненные подразделения, то к приказу (распоряжению) о создании нового подразделения прилагаются также положения о всех этих подразделениях.

При увеличении штатного расписания какого-либо подразделения должностные инструкции утверждаются и вводятся в действие приказом (распоряжением) генерального директора об изменении штатного расписания.

4.6. Управление производительностью труда на предприятии

Управление производительностью труда — составная часть управления промышленным производством. Управление производительностью труда, так же как и управление вообще, на научную основу было впервые поставлено Ф. У. Тейлором (см. главу 2),

который упорно настаивал «на необходимости и возможности точнейшего определения того предела скорости, при котором работа может в нормальных условиях не замедляться по целым дням на протяжении всей жизни и при этом не причинять рабочему никакого вреда, оставаясь, однако, экономной в смысле времени».

Подход, предложенный Тейлором, позволял не только достаточно точно определить возможную производительность работника, но и существенно ее повысить, причем труд исполнителей регламентировался так же, как и работа оборудования.

Однако такую работу было реально провести в полной мере лишь в частных случаях и на отдельных, не самых сложных операциях. При более сложном производстве, когда необходимо нормировать десятки тысяч операций на фоне непрерывно сменяющейся номенклатуры выпускаемой продукции, такая работа не только невероятно трудоемка, но и чаще всего технически неосуществима. В силу этих причин в управлении производительностью большое значение приобрели системы материального и морального стимулирования работников.

Если Тейлор и его ближайшие последователи рассматривали работу любого индивида при определенной производительности с очень незначительными ее отклонениями, то нынешним управленцам в гораздо большей степени приходится учитывать то обстоятельство, что разные работники на различных операциях способны выполнять как количественно, так и качественно существенно различный объем работы.

В машиностроении вилка производительности между лучшим и худшим рабочим может колебаться в достаточно широком диапазоне. Лучший работник выполняет работы в три раза больше, чем худший.

Невозможность детального нормирования превратила норму в диапазон. Задача менеджера обеспечить верхнюю границу диапазона производительности.

Многолетние исследования показали, что если среднюю производительность многих исполнителей считать 100%-й, то вовсе не все работники показывают такую производительность. Менеджеру следует поэтому придерживаться таких рекомендаций:

• считать нижней границей производительности, которая допустима на предприятии, — 85% от средней по отрасли;

• 120%-я производительность — тот уровень, на который должна быть сориентирована система материального поощрения, т. е. такая производительность должна достигаться лишь единицами и соответствующим образом оплачиваться.

Следует отметить, что не любую работу можно нормировать. В этом случае целесообразно говорить не о производительности труда, а о его результативности. Труд отдельного исполнителя при этом должен поощряться в соответствии с его вкладом в общее дело, а не в соответствии с неким нормативом.

Применение различных методов стимулирования позволяет поднять уровень результативности исполнителя. При выборе способов стимулирования желательно учитывать положение теории Ф. Герцберга (см. главу 2), доказывающей, что в производственном процессе действуют не только стимуляторы, но и антистимуляторы, которые связаны практически со всем спектром производственных факторов, т. е. со стратегией компании, с действующими способами контроля и системой оплаты труда. Повышение производительности труда не всегда находится в прямой зависимости от уровня оплаты. Антистимуляторами могут быть рутинный характер труда, неполная загруженность исполнителя и т. д. Бороться с ними можно варьированием продолжительности рабочего дня, изменением форм оплаты, участием работников в прибылях и прочими методами.

4.7. Конфликты на производстве и их разрешение

Одна из функций менеджера, работающего с людьми, — предотвращение возникновения конфликтов и сглаживание их последствий, разрешение споров, умение настроить людей на сотрудничество и взаимопонимание.

В специальной литературе социально-психологический конфликт определяется как возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречием целей, способами поведения, установками людей в условиях их стремления к достижению каких-либо целей. Факторы, объективно обусловливающие возникновение конфликтов, интерпретируются как некоторый набор объективных параметров, вызывающих конфликтное состояние системы межличностного взаимодействия. Определяющую роль в восприятии конфликтности ситуации играет субъективная значимость противоречия, лежащего в основе конфликта, или тот «личностный смысл», который это противоречие имеет для данного человека.

В условиях производства выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающие успешное осуществление коллективной деятельности:

• конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности (например,

...олнения данного делового задания, неправильное ...-либо производственной проблемы и т. д.);
...ы, возникающие как реакция на препятствия дости... целей работников в рамках их совместной трудо... сти (например, конфликт из-за распределения дело... считающихся «выгодными» или «невыгодными», предложенным графиком отпусков и т. д.);
...ы, вытекающие из восприятия сотрудниками пове... коллектива как несоответствующего принятым со... мам совместной трудовой деятельности;
...ные конфликты между работникам, обусловленные ...остью индивидуальных психологических ха... езкими различиями потребностей, интересов, цен... таций, уровня культуры в целом (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Классификация конфликтов

	Тип конфликта		
	Горизонтальные конфликты	**Вертикальные конфликты снизу вверх**	**Вертикальные конфликты сверху вниз**
...- ...- ...й	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
...- ...х ...й ...-	Действия одного препятствуют достижению личных целей другими	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
...- ...-	Конфликт поведения и норм поведения в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
...и	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

Данная классификация, как и любая другая, включает в себя рассматриваемые явления в «чистом» виде. В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Разобраться в причинах и источниках конфликта — основная задача руководителя. При этом не следуст спешить предавать его гласности или публичной оценке. Этим можно только обидеть участников конфликта.

Чтобы легче найти индивидуальный подход в разрешении конфликта, полезно определить возможный тип взаимной реакции конфликтующих. Здесь полезно вспомнить о темпераментах. Холерик отличается повышенной возбудимостью, меланхолик — наоборот. Но зато последний дольше помнит и переживает обиду. Флегматик труднодоступен для убеждения, сангвиник легко успокаивается, но ему также бывает трудно сдерживать свои чувства.

Одним из эффективных средств предупреждения конфликта является их запрещение на работе. Руководитель как властное лицо в коллективе просто может приказать: «Не ссориться!» Но не всегда такой приказ целесообразен и выполним. Иногда предотвратить межличностный конфликт не удается. В этом случае можно ослабить его силу разными приемами. Один из них — перевести участников на другие места, загрузить работой так, чтобы им некогда было конфликтовать, и др.

Лучшие способы разрешения производственно-организационных конфликтов — постоянная забота руководителя о совершенствовании условий труда, своевременное информирование персонала о состоянии дел и предстоящих задачах коллектива.

5. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Стратегии инвестирования

5.1.1. ИНВЕСТИЦИИ КАК КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

В стратегии предпринимательства одним из основных направлений повышения активов предприятия являются капитальные вложения.

Капитальные вложения — затраты, направленные на строительство новых, реконструкцию и техническое перевооружение действующих основных фондов.

Исследование финансовых аспектов капитальных затрат требует гораздо большего, чем простое их сравнение с полученными прибылями.

Правильная оценка предполагаемых капитальных вложений требует:

- ведения счетов, которое правильно отражает характер затрат на капитальные вложения, или капитальных затрат;
- рациональной и систематической программы замены оборудования;
- детального бюджета капитальных затрат ;
- сравнения различных вариантов капитальных вложений;
- подсчета годовой экономии в затратах;
- определения фактических результатов от проведенных капитальных вложений.

Для правильной оценки планов капитальных вложений финансовое руководство предприятия должно иметь действительные факты и цифры, на базе которых можно проанализировать имеющиеся в наличии на данный момент основные средства и предполагаемые капиталовложения. По этой причине весьма важным является учет вложений в имеющиеся основные средства.

Программа капитальных затрат требует:

- строгого контроля имеющихся в настоящее время средств производства (тщательное изучение соответствующих стоимостных данных может показать необходимость немедленной замены оборудования, даже если оборудование еще способно работать несколько лет);
- наличия соответствующих средств (рациональное финансовое планирование важно для обеспечения достаточного капитала, когда необходимо финансировать капитальные затраты без ущерба долгосрочным финансовым планам предприятия).

Решение о времени покупки нового оборудования зависит от таких факторов, как долгосрочные планы предприятия, его текущие прибыли, состояние оборудования и других основных средств в эксплуатации. Замена оборудования есть нечто большее, чем простая замена износившихся машин другими. Она влечет за собой принятие решения о том, заменять или модернизировать нормально работающее оборудование, но работающее не так хорошо, как оборудование на заводе конкурента.

Контроль за расходами на капиталовложения предприятия требует составления бюджета капитальных затрат. Этот бюджет включает предполагаемые расходы на капитальные вложения. Он показывает разбивку полной стоимости по каждой статье основных средств и, часто, по каждой единице оборудования, включенного в планы капиталовложений.

Например, законченный бюджет капитальных затрат может включать такие пункты, как:

- первоначальная стоимость всех основных средств на начало финансового года;
- сумма амортизации основных средств на начало планового периода;
- сумма амортизации основных средств, подлежащая начислению в течение планового периода;
- ориентировочная стоимость приобретаемых основных средств за плановый период;
- ориентировочная остаточная стоимость оборудования, подлежащая замене и продаже в течение планового периода и ориентировочные прибыли и убытки в результате его продажи;
- ориентировочная сумма амортизации основных средств, приобретаемых в течение планового периода;
- первоначальная стоимость и сумма амортизации основных средств, которые будут в наличии у предприятия в конце планового периода.

Основной целью менеджера при оценке планов капитальных вложений является определение наиболее экономичного проекта. Сравнивая возможные варианты капиталовложений, финансовый менеджер должен включать все относящиеся к ним затраты, в том числе следующие их элементы:

- первоначальная стоимость оборудования (включая доставку и установку);
- стоимость, по которой можно реализовать оборудование в конце срока его службы;
- уплата процентов;

• стоимость содержания и ремонта оборудования;
• энергия, рабочая площадь, налоги, страхование;
• основная и вспомогательная рабочая сила.

Наряду со стоимостными показателями менеджер должен принимать во внимание такие факторы, как:

• сравнение вариантов с точки зрения качества продукции;
• наличие достаточных средств для реализации лучшего проекта;
• возможность появления на рынке еще более усовершенствованного оборудования, прежде чем окупятся капиталовложения;
• сравнительные достоинства вариантов с точки зрения надежности и техники безопасности.

Руководитель должен тщательно взвесить все методы приобретения основных фондов, прежде чем вкладывать в них средства. Вместо того чтобы покупать какое-либо оборудование, в ряде случаев менеджер может за меньшую сумму арендовать его.

Эффективность вложения капитала в новое оборудование зависит от предполагаемой экономии в результате его использования. Экономия определяется разницей между производственными затратами на действующем и намечаемом к приобретению оборудовании. Если разница говорит в пользу предполагаемого вложения средств, она представляет собой потенциальную экономию.

При сравнении производственных затрат финансовый менеджер учитывает только те затраты, которые отличаются в каждом проекте. Если, например, накладные расходы являются одинаковыми в обоих проектах, они не учитываются при определении годовой экономии в затратах.

Предположим, что предприятие изучает вопрос о замене существующего оборудования новым. В этом случае менеджер сравнивает производственные затраты следующим образом (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Годовой анализ разниц для проекта замены старого оборудования новым, тыс. д. е.

Затраты	Существующее оборудование	Предполагаемое к приобретению оборудование
Основная рабочая сила	4500	3200
Вспомогательная рабочая сила	3000	2000
Содержание оборудования	900	400
Энергия	450	600
Налоги и страхование	300	800
Общая годовая сумма затрат	9150	7000

Сравнение показывает, что при использовании предполагаемого к приобретению оборудования годовая экономия производственных затрат составит 2150 тыс. д. е. Это, по-видимому, означает, что предполагаемые капиталовложения выгодны. Но прежде чем одобрить их, менеджеры должны рассмотреть и ряд других затрат, включая проценты на капитал и амортизацию.

Чтобы осуществить капитальные вложения, предприятие должно либо расходовать часть чистой прибыли, либо занять необходимый капитал. Таким образом, необходимо учитывать уплачиваемые по заемным средствам проценты в качестве части затрат на капитальные вложения. Даже если предприятие вкладывает собственные средства, оно должно учитывать прибыль, которую эти средства могли бы принести при другом способе их использования. Современный учет основывается на том, что деньги, использованные на покупку оборудования или других основных средств, могли бы быть инвестированы другим способом и, возможно, с большей отдачей.

Другой элемент затрат, который финансовый менеджер должен оценить при альтернативных проектах вложения, — это амортизация. Снижение или увеличение величины начисляемой амортизации влияет на совокупный экономический эффект от намечаемых капитальных вложений.

При применении метода анализа разниц в доходах по финансовым вложениям очень важно правильно выбрать и зафиксировать исходную позицию для сравнения. Типичной отправной точкой является состояние предприятия до осуществления какого-либо капиталовложения. Поскольку отправные точки отражают личные предпочтения действительных и потенциальных инвесторов, при составлении смет капиталовложений чрезвычайно важна согласованность позиций менеджеров.

После того как рассчитан срок полезной службы новых активов, анализ разниц проводится для каждого года их службы. Срок полезной службы — это срок, в течение которого активы приносят доход. Расчет разниц по альтернативным вложениям производят в пределах времени, в течение которого финансовый менеджер может быть уверен в прогнозных цифрах. Обычно период анализа выбирается в соответствии со сроком амортизации новых активов.

5.1.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Наиболее простым методом оценки инвестиционного проекта является проверка периода окупаемости. Период окупаемости — это срок возврата инвестиций.

Период окупаемости определяется путем сравнения суммы капиталовложений с годовой экономией в затратах. Финансовый менеджер делит всю сумму вложений на сумму годовой экономии, чтобы найти период окупаемости или восстановления вложенных средств. Например, если годовая экономия составляет 5 млн руб., а вложение 10 млн руб., то период окупаемости равен двум годам.

Однако проверка периода окупаемости не является достаточно точным показателем качества вложений, особенно если предприятие производит не только капитальные вложения в основные средства, но и осуществляет другие инвестиционные проекты.

В этих случаях более приемлемым является определение эффективности инвестиций дисконтированием потока платежей и сравнением дохода по проекту с величиной инвестиций. Дисконтирование означает приведение будущей стоимости платежа к современному моменту.

Чтобы использовать этот метод, необходимо располагать следующими данными:

- общая сумма инвестиций и ее распределение по срокам;
- годовая экономия в затратах (годовой доход);
- полезный срок действия оборудования;
- вероятные амортизационные отчисления;
- ожидаемая ставка налога на прибыль (или экономия соответствующих расходов).

Метод предполагает использование коэффициентов дисконтирования для приведения будущих потоков денежных средств к текущему моменту. Выбор коэффициентов дисконтирования так же важен, как и выбор метода оценки.

Коэффициент дисконтирования — это выбранный уровень ставки дисконта, и он может быть изменен в зависимости от пожеланий инвестора. Коэффициенты дисконтирования обычно избираются таким образом, чтобы обеспечить компенсацию риска потерь. Высокий коэффициент дисконтирования уменьшает прогнозируемый приток денежных средств быстрее, чем меньший коэффициент. В силу этого инвесторы компенсируют рискованность инвестиционного проекта, используя более высокий коэффициент дисконтирования.

Коэффициенты дисконтирования, которые используются предприятиями, называются барьерными коэффициентами. Наиболее часто используемый барьерный коэффициент приблизительно равен риску по операциям самого предприятия. Риск предприятия равен уровню рентабельности, который сложился и который оно собирается поддерживать.

Оценка уровня риска — наиболее сложная проблема, встающая перед руководством фирмы при принятии решения об инвестициях, и выбор барьерного коэффициента — лишь один из приемов, с помощью которого она разрешается.

Для каждого отдельного инвестиционного проекта финансовому менеджеру необходимо иметь информацию об ожидаемых потоках денежных средств с учетом налоговых платежей и инфляции. Ключ к принятию верного решения — анализ ситуации с учетом нового инвестиционного проекта и без него. Значение в данном случае имеет только прирост денежных средств.

Рассмотрим следующую ситуацию. Предприятие выясняет возможность производства новой продукции. Объем затрат определен в размере 150 000 руб. на приобретение оборудования и его установку. Расчеты показывают, что жизненный цикл товара составляет шесть лет, и увеличение выручки от продаж с введением нового оборудования составит:

1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
60 000	120 000	160 000	180 000	110 000	50 000

За этот же период прирост затрат предприятия на оплату труда, эксплуатационные расходы, расходы на сырье и материалы, другие затраты, связанные с изготовлением новой продукции, а также прирост налоговых платежей составят:

1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
40 000	70 000	100 000	100 000	70 000	40 000

Таким образом, ожидаемый приток денежных средств по годам составит соответственно 20 000, 50 000, 60 000, 80 000, 40 000 и 10 000 руб.

Этот расчет и представляет собой информацию, необходимую для выбора наиболее эффективного проекта.

Собрав необходимую информацию, финансовый менеджер может оценить привлекательность различных инвестиционных проектов. Решение состоит в том, чтобы выбрать наиболее привлекательный для данного предприятия проект.

Рассмотрим наиболее распространенные методы анализа эффективности капитальных вложений:

1. Средняя норма по инвестициям

Этот метод базируется на расчете отношения среднегодовой прибыли и средней величины инвестиций в проект. В предыдущем

примере среднегодовая прибыль за 6-летний период — 43 333 руб. Следовательно, средняя норма прибыли равна 28,9%.

Этот показатель сопоставляется с годовой эффективностью других проектов.

Основным достоинством данного метода является простота и доступность информации, используемой при его применении. К недостаткам же следует отнести то, что он базируется на бухгалтерском определении дохода, не учитывает время притока и оттока средств, не принимает во внимание инфляционные изменения, а прибыль за последний год реализации проекта оценивает так же, как прибыль за первый год.

Очевидно, что если проекты имеют одинаковую величину затрат и одинаковую совокупную прибыль за весь срок действия, но с разными во времени денежными потоками, то решение по данному методу может быть неубедительным.

2. Метод окупаемости

Период окупаемости инвестиционного проекта — это число лет, необходимых для возмещения стартовых инвестиционных расходов. Если рассчитанный период окупаемости меньше максимально приемлемого, то проект принимается, если нет, то отвергается.

По данному методу нельзя определить рентабельность проекта, так как неизвестна величина денежных потоков за пределами сроков окупаемости, не принимаются во внимание величина и направление распределения денежных потоков на протяжении периода окупаемости (рассматривается только период покрытия расходов в целом). Поэтому метод позволяет дать только грубую оценку ликвидности проекта. Однако при помощи метода окупаемости можно получить полезную информацию, он хорошо работает в сочетании с методами внутренней нормы прибыли и чистой текущей стоимости.

3. Метод внутренней нормы прибыли

Внутренняя норма прибыли — коэффициент дисконтирования, который сопоставляет текущую стоимость притоков денежных средств и текущую стоимость затрат, образующихся в результате реализации инвестиционного проекта.

Поскольку этот метод учитывает изменения стоимости денежных средств во времени, то он признан одним из наиболее точно определяющих доход от инвестирования. Метод позволяет учесть как величину, так и распределение во времени ожидаемых денежных потоков в каждом периоде реализации проекта. Дисконтирование денежных потоков позволяет изолировать разницу во времени возникновения потоков, связанных с различными проектами.

Чтобы проиллюстрировать данный метод, вернемся к примеру и добавим второй вариант проекта с теми же исходными данными: величина затрат 150 000 руб., общая величина полученной прибыли за 6 лет — 260 000 руб. В отношении средней нормы прибыли эти два варианта проекта одинаковы. Но во втором варианте иначе складывается поступление денежных средств по годам, руб.:

1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
10 000	20 000	40 000	50 000	80 000	60 000

Внутреннюю норму прибыли, или коэффициент дисконтирования, предприятие для себя установило на уровне 25%.

Проведем расчет приведенной стоимости (денежных потоков) по первому и второму инвестиционным проектам на основе формулы дисконтирования:

$$PV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где r — норма дисконта (внутренняя норма прибыли); n — число периодов реализации проекта; CF_t — чистый поток платежей в периоде t.

В нашем случае $n = 6$, $r = 0{,}25$, а значения величин CF_t для проектов приведены в предшествующих таблицах. Произведя несложные расчеты, установим, что приведенная стоимость по первому проекту составила 124 346,7 руб., а по второму — 103 802,6 руб. Таким образом, по критерию внутренней нормы прибыли предпочтение следует отдать первому варианту вложения средств.

4. Метод чистой текущей стоимости

Чистая текущая стоимость — это текущая стоимость денежных потоков за вычетом текущей стоимости денежных расходов.

Как и метод внутренней нормы прибыли, метод чистой текущей стоимости основан на дисконтировании денежных потоков с целью определения эффективности долгосрочных вложений. Если величина чистой текущей стоимости равна нулю или больше, предложение принимается, если нет — отклоняется. Иными словами, критерий приемлемости таков: проект будет принят, если текущая стоимость притоков денежных средств превышает текущую стоимость их расходования.

Сравним два рассмотренных проекта:

1-й вариант	124 346,7 – 150 000 = –22 653,3
2-й вариант	103 802,6 – 150 000 = –46 197,4

Согласно этому методу первый вариант является более эффективным, чем второй, но в то же время оба они являются убыточными и могут быть отклонены.

5.1.3. ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЦЕННЫХ БУМАГ

В условиях конкуренции на рынке одним из важнейших направлений работы менеджеров является разработка инвестиционной стратегии, осуществляемой посредством вложения средств в различные виды ценных бумаг: акции, частные облигации, государственные долговые обязательства и другие инструменты финансового рынка (депозитные сертификаты, векселя и т. п.).

С точки зрения приносимого дохода инвестиции в ценные бумаги — это один из дополнительных источников прибыли после прибыли, полученной от основной деятельности. Доходность инвестиционной деятельности предприятия зависит от ряда экономических факторов и организационных условий, определяющими из которых являются:

- стабильно развивающаяся экономика государства;
- наличие различных форм собственности в сфере производства и услуг, включая сферу банковской деятельности с преобладанием частной и акционерной форм собственности;
- гибкая кредитная система;
- наличие развитого рынка ценных бумаг;
- отлаженная система законодательных актов и положений, регулирующих порядок выпуска и обращения ценных бумаг и деятельность самих участников рынка ценных бумаг;
- обращение ценных бумаг высокого класса.

Доходность отдельных видов ценных бумаг, обусловленная колебаниями процентных ставок, как правило, зависит от их курса и срока погашения. Чем короче срок погашения ценной бумаги, тем стабильнее ее рыночная цена. Инвестиционная деятельность предприятия, прямо связанная с риском от операций с ценными бумагами, требует от руководства выработки определенной политики, стратегии и конкретных действий в данной сфере.

Осуществляя ту или иную инвестиционную политику, финансовый менеджер предприятия исходит из принципов инвестиционной

деятельности и реально существующей зависимости между основными факторами вложения средств в ценные бумаги (доходностью, ликвидностью и риском). Главный из методов уменьшения риска, связанного с инвестициями, — это диверсификация. Она означает наличие в портфеле предприятия многих видов ценных бумаг.

Управление инвестиционным портфелем может осуществляться:

• на основе экстраполяции (этот метод используется, когда в перспективе будут обнаруживаться те же тенденции, что и в прошлом периоде);

• на основе разработки принципиально новых стратегий, когда возникают абсолютно новые тенденции развития на рынке ценных бумаг;

• на основе принятых оперативных решений (используется при чрезвычайных, непредвиденных обстоятельствах).

Для выработки и реализации инвестиционной политики крупные предприятия создают в своей структуре специальные инвестиционные отделы. Специалисты такого отдела должны располагать обширными материалами в виде справок инвестиционных служб, а также финансово-экономическими данными, имеющими отношение к различным ценным бумагам; уметь самостоятельно анализировать рынок ценных бумаг; определять соответствует ли выпуск ценных бумаг целям предприятия.

Вложение средств в ценные бумаги (инвестирование) преследует цель обеспечить приток денежных средств на протяжении длительного промежутка времени. В то же время предприятия постоянно лавируют между доходностью и ликвидностью. Бумаги с высокой номинальной доходностью, как правило, являются рисковыми и низколиквидными. Если не удается обеспечить привлечение средств иными методами, может потребоваться продажа ценных бумаг из инвестиционного портфеля. Поэтому целесообразно в портфеле предприятия иметь и ликвидные, т. е. быстро продаваемые, ценные бумаги. В период ухудшения положения на денежном рынке, когда спрос на ценные бумаги падает, предприятие может реализовать свои ценные бумаги и с некоторым убытком при существовании уверенности, что другие доходы, полученные за этот период, перекроют все потери от продажи ценных бумаг.

Инвестиции должны приносить доход, сравнимый с доходами от других видов деятельности. Но, с другой стороны, инвестиции представляют собой активы, способные быстро превратиться в наличные средства. Таким образом, инвестиционная политика предприятия должна быть направлена на сбалансированное удовлетворение потребностей в ликвидных активах и в доходности

инвестиций. С этой целью можно предусмотреть определенную структуру сроков погашения ценных бумаг.

Один из подходов, который могут использовать предприятия, — это поддержание ступенчатой структуры сроков погашения ценных бумаг, т. е. вложение денежных средств в ценные бумаги таким образом, чтобы в течение, например, двух лет погашение части портфеля происходило ежеквартально или ежемесячно. Средства, высвободившиеся в результате погашения, реинвестируются в ценные бумаги с самым длительным сроком.

В результате такого подхода обеспечивается простота регулирования и контроля и, как правило, стабильность дохода. Недостаток же этого подхода — невозможность внесения изменений в структуру портфеля и получения прибыли от колебания процентных ставок. При потребности в наличных средствах предприятию необходимо особое внимание уделить краткосрочным обязательствам, так как они наиболее удобны для управления ликвидностью и в наибольшей степени застрахованы от изменения цен.

5.2. Стратегический анализ финансового роста предприятия

5.2.1. ЦЕНА ФИРМЫ И ЕЕ РАСЧЕТ

Среди многообразия экономических характеристик цена фирмы занимает особое место. Наряду с рыночной ценой акции этот показатель является комплексным и отражает доходность, перспективы развития и положение фирмы на рынке.

Понятие «цена фирмы» не следует отождествлять с продажной ценой товара, так как это относительный показатель, определяющий репутацию фирмы в текущий и перспективный периоды времени и скорее представляющий собой прогнозную оценочную характеристику компании, нежели абсолютную фактическую ее стоимость. Сама по себе рыночная цена активов фирмы не может служить оценочной характеристикой фирмы, поскольку инвестора интересует не сумма активов как таковая, а их рентабельность.

Самый общий подход к определению рыночной цены компании сводится к предположению, что если средние темпы роста фирмы находятся на уровне 10% и за последние два-три года ежегодный доход компании после уплаты налогов составлял не менее 10% от объема продаж, то при благоприятном соотношении спроса и предложения на аналогичные фирмы стоимость этой компании может быть равна 10–20 доходам за текущий год производства. Если же определяется перспективная цена фирмы, осваивающей новую продукцию или производство, то доход принимают

на год выхода компании на проектную мощность как по производству, так и сбыту продукции (как правило, третий-пятый год производства). Таким образом, чтобы привлечь инвесторов и получать льготные займы, компания должна демонстрировать хорошие, стабильные финансовые результаты.

Такой подход имеет множество условностей. Прежде всего — это непредсказуемость темпов роста фирмы в целом и чистой прибыли в частности. В этом отношении более предпочтителен другой способ оценки корпорации, когда ее стоимость определяется на основании трех величин: чистой прибыли, размера ссудного процента и балансовой оценки (стоимость активов) фирмы. Расчет производится по следующей формуле:

$$PC = \frac{PR}{R_p} \times 100 - V_a,$$

где PC — цена фирмы; PR — годовая прибыль; R_p — ссудный процент (средняя норма процента); V_a — балансовая оценка фирмы.

Произведение $\frac{PR}{R_p} \times 100$ называют базовой стоимостью фирмы (практически это уже упоминавшиеся 10 доходов за год производства).

Рассмотрим пример расчета цены компании для трех фирм, выпускающих однородную продукцию, при средней 10%-й ставке на ссудный капитал и различных годовых доходах и балансовых оценках:

Компания	Балансовая оценка	Годовая прибыль	Базовая стоимость	Цена компании
1	8000	5000	50 000	42 000
2	10 000	2000	20 000	10 000
3	4000	1000	10 000	6000

Из таблицы видно, что, несмотря на более высокую балансовую оценку фирмы № 2, наиболее привлекательной для инвесторов будет первая компания, активы которой приносят наибольшую прибыль.

5.2.2. АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является рентабельность. Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции.

Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладываются капиталы, и проводимых предпринимателем хозяйственных и финансовых операций складывается система показателей рентабельности (в процентах):

1. Рентабельность имущества (активов) предприятия

$$\frac{\textit{Чистая прибыль}}{\textit{Средняя величина активов (имущества)}} \times 100.$$

2. Рентабельность внеоборотных активов

$$\frac{\textit{Чистая прибыль}}{\textit{Средняя величина внеоборотных активов}} \times 100.$$

3. Рентабельность оборотных активов

$$\frac{\textit{Чистая прибыль}}{\textit{Средняя величина оборотных активов}} \times 100.$$

4. Рентабельность инвестиций

$$\frac{\textit{Прибыль до уплаты налогов}}{\textit{Валюта баланса} - \textit{Величина краткосрочных обязательств}} \times 100.$$

5. Рентабельность собственного капитала

$$\frac{\textit{Чистая прибыль}}{\textit{Величина собственного капитала}} \times 100.$$

6. Рентабельность заемных средств

$$\frac{\textit{Плата за пользование кредитами}}{\textit{Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов}} \times 100.$$

Плата за пользование кредитами включает: проценты за пользование кредитами; расходы по уплате процентов, возникающие у

предприятия при расчетах с поставщиками; средства, перечисляемые в бюджет за своевременную уплату налогов.

Рентабельность совокупного используемого капитала (вложений капитала)

$$\frac{\textit{Плата за пользование кредитами} + \textit{Чистая прибыль}}{\textit{Средняя величина активов (имущества)}} \times 100.$$

Рентабельность реализованной продукции

$$\frac{\textit{Чистая прибыль}}{\textit{Выручка от реализации}} \times 100.$$

С помощью перечисленных выше показателей рентабельности можно проанализировать эффективность использования активов предприятия, т. е. финансовую отдачу инвестиций.

5.3. Методы рейтинговой оценки финансового состояния эмитентов

Финансовое состояние является основной характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Предприятие-эмитент, формируя акционерный капитал, обязано в интересах инвесторов опубликовать данные о своем финансовом состоянии.

Основными документами для оценки эмитента является баланс и отчет о прибылях и убытках. Оценка ведется через определение рентабельности и платежеспособности предприятия. Рентабельность — это отношение прибыли к капиталу предприятия. Платежеспособность — это способность предприятия своевременно и в полном объеме исполнять свои финансовые обязательства. Два этих показателя позволяют определить общее финансовое состояние эмитента. Вместе с тем для потенциальных инвесторов важны и другие сведения о хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, инвестор должен из ряда предприятий-эмитентов выбрать наиболее привлекательное. Это приводит к необходимости иметь методики определения рейтинга предприятия-эмитента, т. е. некой меры, которая бы характеризовала его среди остальных. Такие рейтинги получают различными методами и с использованием различных критериев (например, с использованием метода балльной оценки).

Виднейшие специалисты по экономическому анализу М. Бакинов и А. Шеремет предложили систему показателей для рейтинговой

оценки по данным публичной отчетности предприятия-эмитента. Система включает четыре группы показателей:

- показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности (общая рентабельность, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала, рентабельность производственных фондов);
- показатели оценки эффективности управления как отношение прибыли к обороту предприятия;
- показатели деловой активности предприятия (отдача активов; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных фондов, оборачиваемость запасов и др.);
- показатели ликвидности и рыночной устойчивости (текущий коэффициент ликвидности, критический коэффициент ликвидности, коэффициент автономии и др.).

В основе расчета итогового показателя рейтинговой оценки лежит сравнение предприятий с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым показателям. Чтобы рассчитать рейтинг, показатели финансового состояния всех сравниваемых предприятий вначале стандартизируют путем деления собственного значения показателя на соответствующее максимальное значение по всем предприятиям. Затем рассчитывается рейтинговая оценка как расстояние в пространстве параметров между идеальным предприятием и анализируемым. Наивысший рейтинг имеет предприятие с наименьшим значением сравнительной оценки. В необходимых случаях показатели финансового состояния могут быть дополнены коэффициентами темпов роста или удельными весами. Это позволяет сравнивать предприятия в динамике и учесть значимость отдельных разнонаправленных финансовых показателей.

5.4. Оценка потенциального банкротства

Одной из целей стратегического анализа является своевременное выявление признаков и предотвращение банкротства предприятия. Банкротство связано с неплатежеспособностью предприятия.

Во всех странах процесс банкротства, т. е. признание предприятия неплатежеспособным, регулируется государством специально издаваемыми законодательными актами и правительственными документами. В Российской Федерации основными такими актами являются Закон Российской Федерации от 8 января 1998 года «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» и Постановление Правительства Российской Федерации от 20 мая

1994 года № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятия».

В соответствии с существующим в России законодательством основанием для признания предприятия банкротом является невыполнение им своих обязательств по оплате товаров, работ и услуг по истечении трех месяцев со дня наступления сроков оплаты. Эти условия и сроки дают основание поставщикам, исполнителям работ (услуг), кредиторам предъявлять через суд иски предприятиям-неплательщикам всех форм собственности. В отношении государственных предприятий, кроме того, действует порядок, в соответствии с которым они подпадают под действие Закона о банкротстве в случае, если у них неудовлетворительная структура баланса.

Неудовлетворительное финансовое состояние предприятия, признаки приближения банкротства необходимо все время держать под контролем как менеджерам предприятия, так и аудитору, осуществляющему проверку предприятия. При этом аудитор в аудиторском заключении должен отметить все негативные факты финансового состояния предприятия.

Руководство должно обратить внимание на следующие моменты, свидетельствующие о неблагоприятном состоянии предприятия: убытки от основной хозяйственной деятельности; недостаток оборотных средств; затруднения в получении коммерческих кредитов; уменьшение поступления денежных средств от хозяйственных операций; падение рыночной цены ценных бумаг, выпущенных этим предприятием; неспособность погасить срочные обязательства и др.

Для определения количественных параметров финансового состояния предприятия и выявления признаков банкротства при составлении очередного бухгалтерского баланса необходимо рассчитать и проанализировать соотношение следующих финансовых показателей:

- чистой прибыли к сумме всех активов предприятия (внеоборотных и оборотных);
- оборотных активов к сумме всех активов;
- всех пассивов (обязательств) к сумме активов (средств);
- поступления денежной наличности от операций по основной деятельности ко всем обязательствам;
- чистой прибыли плюс проценты по кредиту к процентам по кредиту;
- размера заемных средств к сумме собственных средств;
- величины собственных оборотных средств к стоимости запасов.

В международной практике для определения признаков банкротства предприятия используется формула «Z-счета» Е. Альтмана. Если после произведенных расчетов окажется, что «Z-счет» равен или меньше 1,8, то вероятность банкротства этого предприятия очень высока; при величине «Z-счета» от 1,8 до 2,7 — вероятность высокая; от 2,8 до 2,9 — банкротство возможно; от 3,0 и выше — вероятность банкротства очень низкая.

$$\text{«Z-счет»} = \left[\frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Все активы}} \times 1,2\right] +$$

$$+ \left[\frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Все активы}} \times 1,4\right] +$$

$$+ \left[\frac{\text{Доход от основной деятельности}}{\text{Все активы}} \times 3,3\right] +$$

$$+ \left[\frac{\text{Рыночная стоимость обычных и привилегированных акций}}{\text{Все активы}} \times 0,6\right] +$$

$$+ \left[\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Все активы}} \times 1\right].$$

В Российской Федерации для определения государственных предприятий с неудовлетворительным финансовым состоянием и выявления признаков их банкротства используется методика, введенная Приложением № 1 «Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий» к уже упоминавшемуся Постановлению Правительства РФ. В соответствии с этим приложением установлены нормативы (критерии оценки) для следующих трех финансовых коэффициентов, описывающих финансовое состояние предприятия:

1. Коэффициент текущей ликвидности ($К_{т.л.}$) — отношение оборотных активов (за вычетом расходов будущих периодов) к сумме срочных обязательств

$$K_{т.л} = \frac{A^{o}}{H + M} \geq 2,$$

где A^{o} — оборотные активы; H — кредиторская задолженность; M — краткосрочные кредиты и займы.

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами K_{o} — отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов

$$K_{o} = \frac{E_{c}}{З} \geq 0,1,$$

где E_{c} — величина собственных оборотных средств; $З$ — стоимость запасов.

3. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности $K_{в.п.}$

$$K_{в.п.} = \frac{K_{т.л.}(t_2) - У / Т(K_{т.л.}(t_2) - K_{т.л.}(t_1))}{2} \geq 1,$$

где $K_{т.л.}(t_2)$ — коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода; $K_{т.л.}(t_1)$ — коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода; $У$ — период восстановления (утраты) платежеспособности; $Т$ — продолжительность отчетного периода.

5.5. Юридические аспекты процедуры банкротства

Если государственные предприятия имеют после составления бухгалтерского баланса указанные расчетные коэффициенты ниже установленных, то они подпадают под действие Закона о банкротстве со всеми вытекающими из этого последствиями.

Все меры, которые могут быть применены по отношению к неисправному должнику, закон свел в три группы:

- реорганизационные процедуры (внешнее управление имуществом должника и санация);
- ликвидационные процедуры (принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда или добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов);
- мировое соглашение.

Кроме того, особо выделена собственно ликвидация, которая происходит в процессе конкурсного производства.

При применении перечисленных мер активную роль играет арбитражный суд, куда со своими требованиями могут обратиться и сам неисправный должник, его кредиторы, прокурор либо наделенные соответствующей компетенцией органы.

Внешнее управление состоит в назначении арбитражным судом арбитражного управляющего имуществом должника. Такая мера применяется, если есть основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, при этом для продолжения его деятельности достаточно реализовать часть имущества и осуществить некоторые другие меры экономического или организационного характера.

Санация (оздоровление) должника проводится с той же целью и в тех же случаях, что и внешнее управление. Необходимо, чтобы инициатива в проведении соответствующей меры исходила от лиц, которые возбудили вопрос о внешнем управлении — собственника, самого должника либо его кредитора. Однако способ достижения цели в этом случае иной: финансовая помощь должнику со стороны собственника или других лиц.

Преимущественное право на участие в санации имеют собственник, кредиторы, а также члены трудового коллектива юридического лица. Если ни один из них не выразил желания реализовать это свое право, объявляется конкурс на проведение санации. В нем может участвовать любое физическое или юридическое лицо, в том числе иностранное.

Те, кто получил право на осуществление санации, принимают на себя сообща обязанность в полном объеме и своевременно рассчитаться со всеми кредиторами в согласованные с ними сроки и несут непосредственно перед кредиторами ответственность за соблюдение указанной обязанности.

Взаимоотношения участников санации определяются заключенным между ними соглашением. В нем конкретизируются обязанности участников, связанные с удовлетворением требований кредитора, определяются сроки такого удовлетворения, предполагаемая продолжительность санации, ответственность того из участников, кто может впоследствии отказаться от участия в санации, и др. Предельный срок санации, как и срок внешнего управления, составляет 18 месяцев (по ходатайству лиц, осуществляющих санацию, он может быть продлен еще на 6 месяцев). Однако уже после 12 месяцев под угрозой прекращения санации ее участники должны покрыть не менее 40 % общей суммы долгов.

Должник и конкурсный кредитор могут заключить между собой мировое соглашение на любой стадии производства по делу о

несостоятельности (банкротстве). Однако в этом случае должны быть надежно ограждены интересы других кредиторов, которые в таком соглашении не участвуют. Имеется в виду, что условия, установленные для кредиторов, не участвовавших в мировом соглашении, не могут быть хуже, чем для тех, кто его подписал. По этой причине закон допускает включение в мировое соглашение условий об отсрочке и рассрочке причитающихся кредитору платежей, скидке с долгов, сложении недоимок по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды, о возврате излишне полученных сумм, но только в порядке и на условиях, установленных законом.

5.6. Финансовое оздоровление неплатежеспособных предприятий

Финансовое оздоровление неплатежеспособных предприятий возможно на основе разработки соответствующего плана и получения финансовых ресурсов от государственных органов. Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) рекомендует типовую форму бизнес-плана финансового оздоровления и методические указания по его составлению, которыми можно руководствоваться в практической деятельности.

План финансового оздоровления (бизнес-план) должен включать следующие разделы: общая характеристика предприятия, краткие сведения по плану финансового оздоровления, анализ финансового состояния предприятия, мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности, рынок и конкуренция, деятельность в области маркетинга, план производства, финансовый план.

Общая характеристика предприятия должна включать следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО;
- дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие;
- почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т. д., код СОАТО;
- подчиненность предприятия — вышестоящий орган, код СООГУ;
- вид деятельности (основной), код ОКОНХ;
- форма собственности, код СКФС;
- доля государства (субъекта Федерации) в капитале, в процентах;

• принадлежность предприятия (предприятие-монополист по Государственному реестру Российской Федерации; федеральное; местное);

• банковские реквизиты;

• адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие;

• организационная структура предприятия, дочерней компании;

• телефоны, факсы, Ф.И.О. лиц администрации предприятия;

• характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на предприятии).

Раздел «Краткие сведения по плану финансового оздоровления предприятий» должен содержать следующие сведения:

• срок реализации плана;

• сумма необходимых финансовых средств;

• срок погашения государственной финансовой помощи;

• финансовые результаты реализации плана (чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, дисконтный (динамический) срок окупаемости проекта);

• агент правительства, через которого осуществляется финансирование (наименование, реквизиты).

Раздел «Анализ финансового состояния предприятия» должен содержать сведения об отчетной политике предприятия в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету и учетной политике предприятия, утвержденным Минфином РФ, сводную таблицу финансовых результатов предприятия, анализ и выводы.

Сводная таблица финансовых показателей предприятия включает коэффициенты, отражающие его платежеспособность (табл. 5.3).

Раздел «Меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержке эффективной хозяйственной деятельности» так же целесообразно свести в таблицу, содержащую показатели, отраженные в табл. 5.3. В этом разделе следует провести анализ мероприятий и сформулировать выводы.

В разделе плана финансового оздоровления «Рынок и конкуренция» необходимо привести следующие сведения:

• описание отрасли и перспективы ее развития (с указанием основных групп потребителей);

• рынки, на которые «нацелен» бизнес;

• отличительные характеристики основных рынков и их сегментов;

• размеры основных рынков;

Таблица 5.3

Сводная таблица финансовых показателей

Показатели	Годы				Средний показатель по отрасли
	1	2	3	4	
Коэффициенты ликвидности: коэффициент текущей ликвидности коэффициент абсолютной ликвидности Запасы/Чистые оборотные средства Текущая задолженность/Запасы					
Коэффициенты устойчивости: общая задолженность/итог по активам текущая задолженность/итог по активам общая задолженность/остаточная стоимость основных средств текущая задолженность/остаточная стоимость основных средств Коэффициент обеспеченности собственными средствами					
Коэффициент деловой активности Коэффициент общей оборачиваемости капитала Коэффициент оборачиваемости готовой продукции Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности Средний срок оборота дебиторской задолженности Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности Средний срок оборота кредиторской задолженности Коэффициент оборачиваемости собственных средств					
Коэффициенты прибыльности: Норма балансовой прибыли Чистая норма прибыли Общий доход на активы Доход на остаточную стоимость основных средств					

- возможности проникновения на рынок;
- целевые ориентиры цен и балансовой прибыли;
- средства коммуникации;
- цикл покупок потенциальных потребителей;
- важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных рынках;
- второстепенные рынки и их основные характеристики.

Конкуренцию в отрасли отражают в третьем разделе:

• характеристика предприятий (в частности, участие их на товарном рынке) по приведенной форме (табл. 5.4);

Таблица 5.4

Описание конкуренции в отрасли

Название хозяйствующего субъекта	Объем производства	Поставлено на рынок хозяйствующим субъектом	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами	Доля поставки хозяйствующим субъектом на рынок в % к общему объему поставки
1	2	3	4	5

• анализ и выводы;

• законодательные ограничения.

В разделе «Деятельность в сфере маркетинга предприятия» должны быть указаны такие сведения:

1. Стратегия маркетинга:

• стратегия проникновения на рынок;

• стратегия роста;

• каналы распространения;

• коммуникации.

2. Стратегия осуществления продаж:

• характеристика и анализ каналов сбыта;

• объем сбыта продукции по каждому каналу.

3. Продукты и услуги:

• подробное описание продукта (услуги);

• жизненный цикл продукта;

• исследования и разработки по продукту.

Описание стратегии роста (стратегии развития) предприятия должно выполняться по следующей схеме (табл. 5.5).

Схему каналов распределения продукции в плане финансового оздоровления рекомендуется привести по форме рис. 5.1.

Для отражения в плане финансового оздоровления объемов сбыта продукции по каждому каналу рекомендуется заполнить таблицу по следующей форме (табл. 5.6).

Отражая план производства, заполняют следующие разделы:

• производственная программа предприятия;

• планируемый объем продукции;

• потребность в основных фондах;

Таблица 5.5

СТРАТЕГИЯ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ		
Интенсивный рост	**Интеграционный рост**	**Диверсификационный рост**
Возможности предприятия при существующих масштабах деятельности	Возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли	Возможности, открывающиеся за пределами отрасли
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция (заполучить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков)	Концентрическая диверсификация (пополнение ассортимента изделиями, похожими на товары предприятия)
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция (заполучить во владение или поставить под жесткий контроль систему распределения)	Горизонтальная диверсификация (пополнение ассортимента изделиями, не похожими на товары предприятия, но интересными для существующих потребителей)
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция (заполучить во владение или поставить под жесткий контроль предприятия-конкуренты)	Конгломератная диверсификация (существенное расширение ассортимента за счет изделий, не свойственных предприятию)

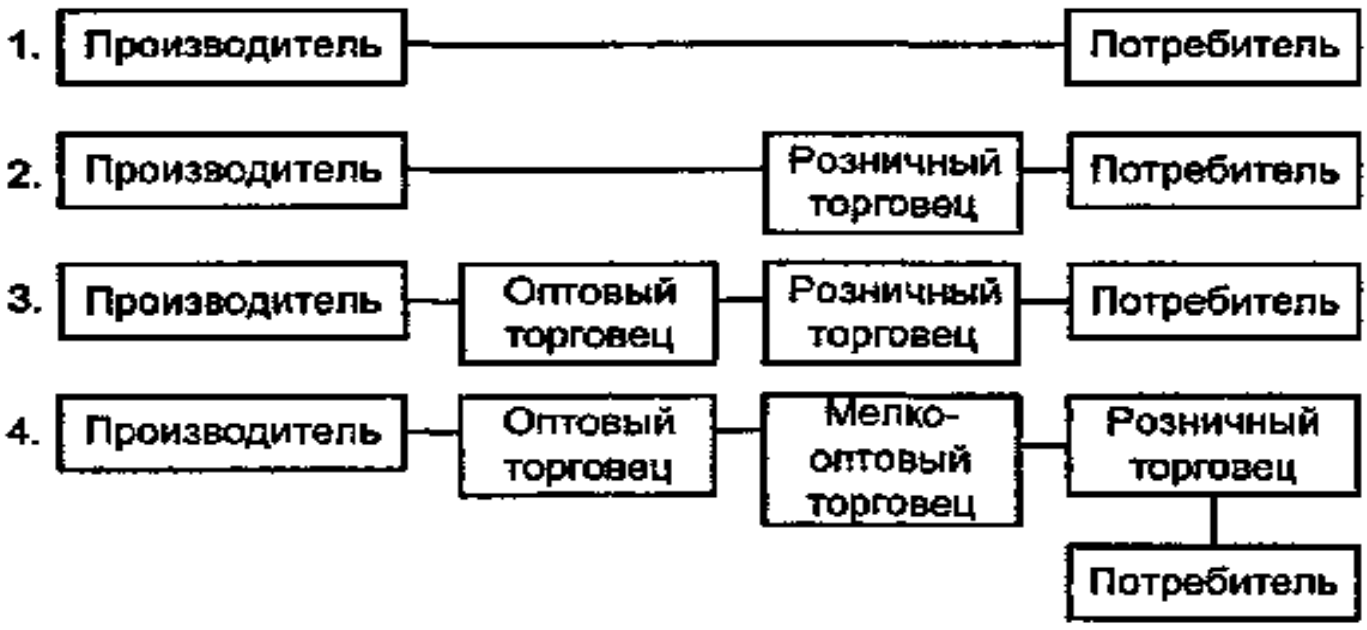


Рис. 5.1. Схема каналов распределения

Таблица 5.6

Объем сбыта продукции предприятия прямыми продажами

№ п/п	Наименование продукции	Объем сбыта, шт. (руб.)				
		На 01.01.02	Кварталы			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7

• расчет потребности в ресурсах на производственную программу;

• расчет потребности в персонале и заработной плате;

• смета расходов и калькуляции себестоимости (сводная);

• потребность в дополнительных инвестициях.

Производственная программа предприятия должна отражать производство всех видов продукции (в том числе по статье баланса «Прочая реализация») в натуральных единицах.

Планируемый объем продаж продукции описывают следующими показателями: объем выпуска всех видов продукции в натуральных единицах, цена каждой единицы продукции и объем продаж в рублях. Все эти показатели рассчитываются по годам.

Расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду в соответствии с формой табл. 5.7.

Таблица 5.7

Потребность в основных фондах

№ п/п	Основные фонды	Годы					
		0-й	1-й		2-й	...	*n*-й
		Действующие, руб.	Общая потребность, руб.	Прирост основных фондов, руб.			
	1	2	3	4	5		
1.	Здания, сооружения производственного назначения						
2.	Рабочие машины и оборудование						
3.	Транспортные средства						
4.	Прочие						
	ВСЕГО						

Расчет потребности предприятия в ресурсах на производственную программу приводится в табл. 5.8.

Таблица 5.8

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

№ п/п	Наименование ресурсов	Годы						
		0-й				1-й	...	n-й
		Кол-во в натур. единицах	Цена единицы ресурсов, руб	Стоимость, руб.	Стоимость переходного запаса, руб.			
	1	2	3	4	5	6	...	
1.	Сырье и материалы							
2.	Покупные и комплектующие изделия							
3.	Топливо							
4.	Энергия							
	ИТОГО							

Потребность в персонале определяется по следующим категориям: рабочие основного производства, рабочие вспомогательного производства, специалисты и служащие. Расчет по каждой категории работников проводится на каждый планируемый год с определением общего количества необходимого персонала.

При расчетах потребности в заработной плате определяют уровень средней заработной платы и общие затраты на оплату труда по каждой категории работников, со всеми положенными начислениями.

Смета расходов и калькуляция себестоимости (средней), состав затрат и их классификация должны соответствовать Положению о составе затрат на производство и реализацию продукции, утвержденному Правительством РФ.

Пример формы сводной сметы расходов и калькуляции себестоимости в плане финансового оздоровления приведен в табл. 5.9.

Потребность в дополнительных инвестициях, т. е. необходимый прирост основного и оборотного капитала, рассчитывается без учета прибыли от текущей производственной деятельности в соответствии с табл. 5.10.

Финансовый план оздоровления неплатежеспособных предприятий должен включать следующие разделы:

Таблица 5.9

Наименование показателей	Годы				
	0-й		1-й	...	*n*-й
	На единицу продукции, руб.	Всего, руб.			
1	2	3	4	...	
1. Объем продаж — всего					
2. Себестоимость — всего					
2.1. Сырье					
2.2. Материалы					
2.3. Покупные и комплектующие изделия					
2.4. Топливо					
2.5. Электроэнергия					
2.6. ФЗП рабочих					
2.7. ФЗП специалистов и служащих					
2.8. Начисления на ФЗП					
2.9. Амортизация ОПФ					
2.10. Расходы на рекламу					
2.11. Представительские расходы					
2.12. Расходы на обучение					
2.13. Аудит, консультации					
2.14. Процент за кредит					
2.15. Налог на дороги					
2.16. Прочие затраты					
3. Внереализационные операции (сальдо)					
3.1. Доход по ценным бумагам					
3.2. Доход от аренды					
3.3. Сальдо штрафов					
3.4. Налог на имущество					
3.5. Налог на землю					
3.6. Налог на рекламу					
3.7. Прочие доходы или расходы					
4. Балансовая прибыль					
5. Налоги и платежи из прибыли					
5.1. Налог на прибыль					
5.2. Прочие налоги					
6. Чистая прибыль					

• прогноз финансовых результатов;

• потребность в дополнительных инвестициях и формирование источников финансирования;

• модель дисконтированных потоков денежных средств;

• расчет коэффициента внутренней нормы прибыли;

• определение дисконтного (динамического) срока окупаемости проекта;

Таблица 5.10

Потребность в дополнительных инвестициях

Наименование показателей	Годы							Потребность в дополнительных инвестициях, руб.	Общая потребность в инвестициях, руб.
	0-й	1-й		...		n-й			
		Прирост	Всего						
1	2	3	4						
1. Основной капитал 1.1.Здания и сооружения производственного назначения 1.2. Рабочие машины и оборудование 1.3. Транспортные средства									
2. Оборотный капитал 2.1. Запасы и затраты 2.2. Денежные средства									
ИТОГО потребность в инвестициях									

• график погашения кредиторской задолженности, процентов и штрафов;

• расчет точки безубыточности (порога рентабельности);

• агрегированную форму прогнозного баланса.

Таблица 5.11

Прогноз финансовых результатов финансового оздоровления

Показатели	Годы							
	1-й				2-й			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Выручка от реализации 1.1. Объем продаж в натуральном выражении								
1.2. Цена единицы продукции								
2. Затраты на производство реализованной продукции								
3. Результаты от реализации								
4. Результаты от прочей реализации								
5. Доходы и расходы от внереализационных операций								
6. Балансовая прибыль								
7. Платежи в бюджет из прибыли								
8. Чистая прибыль (стр. 6 – стр. 7)								

Прогноз финансовых результатов плана оздоровления сводят к виду табл. 5.11.

План финансового оздоровления (бизнес-план), разработанный предприятием в соответствии с Типовой формой финансового оздоровления (бизнес-планом), направляется предприятием для согласования соответствующему органу исполнительной власти субъекта РФ, соответствующему федеральному органу исполнительной власти, на который возложены координация и регулирование деятельности в данной отрасли (сфере управления), в Государственный комитет РФ по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур и Министерству финансов РФ.

5.7. Анализ прибыли предприятия

В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможность самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала или работников предприятия. На основе налога на прибыль формируются бюджетные доходы. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. Можно произвести большой объем продукции, однако, если она не будет реализована или будет реализована по цене, не обеспечивающей получения прибыли, то предприятие окажется в тяжелом финансовом положении. Поэтому одна из составных частей стратегического менеджмента — анализ формирования прибыли.

Анализ прибыли находится в непосредственной связи с порядком ее формирования.

Общая сумма прибыли (балансовая прибыль), полученная предприятием за определенный период, состоит из:

- прибыли (убытка) от реализации продукции, услуг, выполненных работ;
- прибыли (убытка) от прочей реализации;
- прибыли (убытка) от внереализационных операций.

Прибыль (убыток) от реализации продукции, услуг, выполненных работ рассчитывается как разница между суммой выручки от реализации продукции в действующих ценах (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и величиной затрат на производство и реализацию продукции, услуг, работ, включаемых в себестоимость.

Прибыль (убыток) от прочей реализации определяется как разность между рыночной ценой за проданные имущество, матери-

альные ценности, принадлежащие предприятию, и их первоначальной или остаточной стоимостью.

Прибыль (убыток) от внереализационных операций рассчитывается как разность между доходами и расходами по внереализационным операциям, т. е. доходами и расходами, не связанными с производством продукции, услуг, выполненных работ, продажей имущества.

В состав доходов от внереализационных операций входят: доходы от финансовых вложений предприятий (в ценные бумаги, предоставленные займы, долевое участие в уставном капитале других предприятий и пр.); доходы от сдаваемого в аренду имущества; сальдо полученных и уплаченных штрафов, неустоек; положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; поступление сумм в счет погашения дебиторской задолженности, списанной в прошлые годы в убыток; прибыль прошлых лет, выявленная и поступившая в отчетном году; суммы, поступившие от покупателей по перерасчетам за продукцию, проданную в прошлом году; проценты, полученные по счетам предприятия в кредитных учреждениях, и пр.

Полученная предприятием балансовая прибыль распределяется между предприятием и государством. После внесения в бюджет налога на прибыль в распоряжении предприятия остается чистая прибыль, которая направляется в фонды накопления, потребления и резервный.

Факторный анализ балансовой и чистой прибыли имеет целью выявление влияния на финансовые результаты таких факторов, как рост (снижение) себестоимости продукции; рост (снижение) реализации; повышение качества и расширение ассортимента продукции; рентабельность и пр.

Анализ финансовых результатов начинается с оценки динамики показателей балансовой и чистой прибыли за отчетный период. При этом сравниваются основные финансовые показатели за прошлый и отчетный периоды, рассчитываются отклонения от базовой величины показателя и выясняется, какие показатели оказали наибольшее влияние на балансовую прибыль.

Рассмотрим пример (табл. 5.12).

Из данной таблицы видно, что балансовая и отчетная прибыль предприятия выросла. Увеличение прибыли достигнуто в основном за счет роста выручки от реализации продукции.

Затем производят количественную оценку влияния на прибыль от реализации продукции следующих факторов:

Таблица 5.1

Динамика показателей балансовой и чистой прибыли (тыс. руб.)

Показатель	На начало периода	На конец периода	В % к показателю на начало периода
1	2	3	4
Выручка от реализации (без НДС и акцизов)	312	478	153,2
Затраты на производство реализованной продукции	169	196	115,9
Прибыль от реализации продукции	143	282	197,2
Прибыль от прочей реализации	6	8	133,3
Прибыль от внереализационных результатов	12	16	133,3
Балансовая прибыль	161	306	190,0
Чистая прибыль	105	199	189,5

1. Влияние на прибыль изменения отпускных цен на реализованную продукцию $\pm И_1$:

$$\pm И_1 = P_1 - P_{1,0}$$

где P_1 — реализация в отчетном году в ценах отчетного периода; $P_{1,0}$ — реализация в отчетном году в ценах базисного периода.

2. Влияние на прибыль изменений в объеме продукции $\pm И_2$:

$$\pm И_2 = П_0 K_1 - П_0,$$

где $П_0$ — прибыль базисного периода;

K_1 — коэффициент роста объема реализованной продукции

$$K_1 = C_{1,0} : C_0,$$

где C_0 — себестоимость реализованной продукции базисного периода; $C_{1,0}$ — себестоимость реализованной продукции за отчетный период в ценах базисного периода.

3. Влияние на прибыль изменений в объеме продукции, обусловленных изменениями в структуре продукции $\pm И_3$:

$$\pm И_3 = П_0 (K_2 - K_1),$$

где K_2 — коэффициент роста объема реализации в оценке по отпускным ценам

$$K_2 = P_{1,0} : P_0,$$

где P_0 — реализация в базисном периоде, $P_{1.0}$ — реализация в отчетном периоде по ценам базисного периода.

4. Влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции $\pm И_4$:

$$\pm И_4 = C_{1.0} - C_1,$$

где $C_{1.0}$ — себестоимость реализованной продукции за отчетный период в ценах базисного периода; C_1 — фактическая себестоимость реализованной продукции за отчетный период.

5. Влияние на прибыль изменений себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции $\pm И_5$:

$$\pm И_5 = C_0 K_2 - C_{1.0},$$

Кроме того, рассчитываются влияние на прибыль изменений цен на материалы, тарифы и услуги $\pm И_6$.

Сложив величины показателей влияний на прибыль всех изменений, получим суммарное выражение влияния всех факторов на прибыль от реализации продукции $\pm И$, т. е.

$$\pm И = \sum_{i=1}^{6} И_i .$$

Рассчитаем размеры влияния на прибыль указанных выше факторов применительно к нашим данным.

Таблица 5.13

Влияние на прибыль некоторых факторов (тыс. руб.)

Показатель	На начало периода (по базису)	По базису на фактически реализованную продукцию	На конец периода (фактические данные)	Фактические данные с корректировкой на изменение цен
Выручка от реализации в отпускных ценах предприятия	312	410	478	410
Затраты на производство (себестоимость)	169	183	196	182
Прибыль от реализации продукции	143	227	282	228

1. Влияние на прибыль изменений отпускных цен на реализованную продукцию $\pm И_1$:

$$\pm И_1 = 478 \text{ тыс. руб.} - 410 \text{ тыс. руб.} = 68,0 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние на прибыль изменений в объеме продукции $\pm И_2$: коэффициент роста объема реализованной продукции

$$K_1 = 183/169 = 1,083,$$

тогда

$$\pm И_2 = 143 \text{ тыс. руб.} \times 1,083 - 143 \text{ тыс. руб.} = +11,87 \text{ тыс. руб.}$$

3. Влияние на прибыль изменений в объеме продукции за счет структурных сдвигов в составе продукции $\pm И_3$ получим, рассчитав:
коэффициент роста объема реализованной продукции в оценке по отпускным ценам:

$$K_2 = 410/312 = 1,314.$$

И тогда:

$$\pm И_3 = 143 \text{ тыс. руб.} \times (1,314 - 1,083) = +33,05 \text{ тыс. руб.}$$

4. Влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции $\pm И_4$:

$$\pm И_4 = 183 \text{ тыс. руб.} - 182 \text{ тыс. руб.} = 1,0 \text{ тыс. руб.}$$

5. Влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции $\pm И_5$:

$$\pm И_5 = 169 \text{ тыс. руб.} \times 1,314 - 183 \text{ тыс. руб.} = 39,07 \text{ тыс. руб.}$$

6. Влияние изменения отпускных цены на материалы и тарифов $\pm И_6$. В нашем примере цены на материалы, электроэнергию и тарифы на оплату труда были повышены на 32 тыс. руб., что привело к снижению на эту сумму прибыли, т. е.

$$\pm И_6 = -32,0 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, влияние всех факторов на величину прибыли от реализации продукции составило

$$\pm И = +68,0 + 11,87 + 33,05 + 1,0 + 39,07 + (-32,0) = 121 \text{ тыс. руб.}$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге мы рассмотрели некоторые методики, пригодные для решения проблем деятельности современных фирм. Авторы предполагают, что читатель не будет использовать их механически, не размышляя и не анализируя. Прочитав эту книгу, нельзя стать менеджером, но можно, тем не менее, осознать потребность научного подхода к управлению предприятием.

Развитие научных методов менеджмента шаг за шагом отвоевывает у эмпирики область приложения своих усилий. Теория управления становится прикладной наукой, а содружество ученых и практикующих менеджеров ведет к все более широкому внедрению результатов исследований в производство. Очевидно, что данная книга может лишь частично раскрыть уже известные факты и методы менеджмента и удовлетворить интерес деловых людей, практикующих менеджеров и студентов к новым подходам к управлению фирмой. Авторы будут считать достигнутой цель, которую ставили при написании этой книги, если, прочтя ее, читатель станет приверженцем научного подхода к управлению, будет чаще обращаться к соответствующей литературе и творчески применять теорию на практике.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Агеев А., Грачев И.* Организационная культура современной корпорации // МЭ и МО. — 1990. — № 6.

2. Академия рынка: Маркетинг / Пер. с фр. — М.: Экономика, 1993.

3. Акционерное общество. — М.: Омега, 1992.

4. Акционерное общество: Сборник типовых организационно-распорядительных документов. — М.: Российский юридический издательский дом, 1994.

5. *Амбарцумов А., Стерликов Ф.* 1000 терминов рыночной экономики. — М.: Азимут-Центр, 1992.

6. *Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К.* Организация производства и управления в американских корпорациях / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

7. *Аникеев С.Н.* Методика разработки плана маркетинга / Серия: Практика маркетинга. — М.: ФОЛИУМ, 1995.

8. *Аоки М.* Фирма в японской экономике / Пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1995.

9. *Архангельский И. К., Голубович И. Д., Иванов М. М.* США: Условия для бизнеса. Рекомендации предпринимателям. — М.: АО «МЕНАТЕП-Информ-МО», 1992.

10. *Балабанов И. Т.* Финансовый менеджмент: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1994.

11. *Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом. — М.: Финансы и статистика, 1994.

12. *Бенедиктова В.И.* Ревизия и контроль в акционерных обществах и товариществах. — М.: ИНЭ, 1992.

13. Бизнес и менеджер / Сост. И. С. Дараховский и др. — М.: Азимут-Центр, 1992.

14. Бизнес-план / Под ред. В. М. Попова. — Чебоксары, 1994.

15. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р. Г. Маниловского. — М.: Финансы и статистика. 1994.

16. *Бобрищев Д. Н., Семенцов С. П.* История управленческой мысли: Учеб. пособие. — М.: АНХ СССР, 1987.

17. *Болт Г. Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

18. *Васильева Н. Э., Козлова Л. И.* Формирование цены в рыночных условиях. — М.: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1995.

19. *Видяпин В. Н.* и др. Предпринимательство: Маркетинг и цены. — М.: Российская эконом. акад. им. Г. В. Плеханова, 1992.

20. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.

21. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. Учебник.—М.: Изд-во МГУ, 1995.

22. *Войдела Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, Премьер, 1995.

23. *Волобуев Ю. А.* Общество с ограниченной ответственностью / Серия: Бизнес и закон. — М.: Филинъ, 1996.

24. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий экономических и коммерческих служб. — М.: Азимут-Центр, 1992.

25. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.

26. *Герчикова И. Н.* Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — М.: АО Консалт-банкир, 1996.

27. *Герчикова И. Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. — М.: Внешторгиздат, 1990.

28. *Герчикова И. Н.* Маркетинг: Методические рекомендации и система показателей. — М.: МГИМО, 1994.

29. *Герчикова И. Н.* Маркетинг: Организация и технология. — М.: ШМБ МГИМО, 1990.

30. *Герчикова И. Н.* Практикум по изучению иностранных фирм. — М.: МГИМО, 1996.

31. *Голубков Е. Л.* Маркетинг: Стратегия, планы, структуры. — М.: Дело Лтд., 1995.

32. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 1996. — Т. 1, 2.

33. *Горбунов А. Р.* Холдинговые предприятия и дочерние фирмы (дочерние компании и формирование внутрифирменных связей). — М.: Анкил, 1994.

34. *Горюнов И. Ю., Ушаков Ю. А.* Внутренние рискованные предприятия в корпорациях // США: экономика, политика, идеология. — 1986. — № 12.

35. *Грейсон Дж. Мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ.: авт. предисл. Б. З. Мильнер. — М.: Экономика, 1990.

36. *Гришин В. Д.* Акционерные общества: Финансы, коммерция, учет, ревизия. — М.: Ассоциация сотрудничества советских организаций с организациями зарубежных стран.— Мир.: 1991.

37. *Гроу Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент / Серия: Бизнес: Просто о сложном / Пер. с англ. — М.: Филинъ, 1996.

38. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем.— М.: Инфра-М, 1996.

39. *Додж Р.* Краткое руководство по стандартам и нормам аудита / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1992.

40. *Долинская М. Г., Соловьев И. А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Стандарты, 1991.

41. *Домари Р.* Финансы и предпринимательство. Финансовые инструменты, используемые западными фирмами для роста и развития организаций / Пер. с англ. — Ярославль: Периодика, 1993.

42. *Друкер П.Ф.* Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы / Пер. с англ.— М.: Дело, 1992.

43. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет / Пер. с англ.— М.: ЮНИТИ, Аудит, 1994.

44. *Дункан Джек У.* Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ.— М.: Дело, 1996.

45. *Звонова Е. Л.* Валютно-кредитный механизм коммерческих связей предприятия. — М.: Финансы и статистика, 1990.

46. *Зигель Эрик С.* и др. Пособия Эрнст и Янг: Составление бизнес-плана / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

47. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. — М.: Экономика, 1988.

48. *Кабаков Р. Р., Порховник К. М., Зубов И. П.* Менеджмент: Проблемы, программа — решение. — Л., 1990.

49. Как работают японские предприятия / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

50. Как разработать бизнес-план. — М.: Инфра-М, 1994.

51. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

52. *Кашанина Т. В.* Хозяйственные товарищества и общества. Правовое регулирование внутрифирменной деятельности: Учебник для вузов. — М.: Инфра-М, 1995.

53. *Кеннеди Л. У.* Качественный менеджмент в неприбыльной сфере. — СПб.: Просвещение, 1994.

54. *Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент: Практикум. — СПб.: Специальная Литература, 1998.

55. *Комаров С. А.* Управленческий трансферт в России // США: экономика, политика, идеология. — 1994. — № 8–9. — С. 179–185.

56. *Конарева Л. А.* Управление качеством продукции в США и Японии // США: экономика, политика, идеология. — 1987. — № 4–5.

57. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987.

58. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

59. *Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е.* Менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1993.

60. *Крутик А. Б., Пименова А. Л.* Введение в предпринимательство: Учеб. пособие для вузов. — СПб.: Политехника, 1995.

61. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996.

62. *Липсиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха: Практическое пособие. — М.: Дело, 1994.

63. *Львов Ю. А.* Основы экономики и организации бизнеса. — СПб.: ГМП Формика, 1992.

64. *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров: Десять важных инструментов для руководителей / Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.

65. *Макаренко М. В., Малахина О. М.* Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: Изд-во ПРИОР, 1998.

66. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988.

67. *Мардас А. Н.* и др. Россия и современный бизнес, ч. II.— СПб.: Изд-во Смольного университета, 1999.

68. *Мардас А. Н.* Эконометрика: Краткий курс. — СПб.: Питер, 2001.

69. Международный холдинг / Бизнес-серия. — М.: МП Омега, 1992.

70. Менеджмент в малом бизнесе / Пер. с англ. — М.: ИКК ДеКА, 1993.

71. *Мерсер Д.* ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.

72. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1994.

73. *Минго Д.* Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли) / Пер. с англ. / Серия: Бизнес без секретов. — СПб.: Питер-пресс, 1995.

74. *Монден Я.* «Тойота»: Методы эффективного управления / Сокр. пер. с англ. — М., 1989.

75. *Морита А.* Сделано в Японии: История фирмы «Сони». — М.: Прогресс, 1993.

76. *Моррис Р.* Маркетинг: Ситуации и примеры. / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1994.

77. *Мясоедов С., Фединский Ю.* Общество на паях. — М.: Политиздат, 1991.

78. *Никсон Д. Е. Н.* Совершенствуйте свой бизнес / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1994.

79. *Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И.* Маркетинг: Как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991.

80. Основы предпринимательского дела / Под ред. Ю. М. Осипова. — М.: Бек, 1996.

81. Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / Под ред. В. М. Власовой. — М.: Финансы и статистка, 1994.

82. *Оучи У. Г.* Методы организации производства: Японский и американский подходы / Пер. с англ.— М.: Мир, 1993.

83. *Пахомов С. Б.* Международный маркетинг: Опыт работы зарубежных фирм. — М.: Анкил, 1993.

84. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. — М.: Экономика, 1986.

85. *Подвинская Е., Жиляева Н.* Все об акционерных обществах. — М.: Машиностроение, 1993.

86. *Попов А. В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: МГУ, 1991.

87. *Поппель Г., Голдстайн Б.* Информационная технология — миллионные прибыли / Пер. с англ.— М.: Экономика, 1990.

88. Производительность труда «белых воротничков» / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.

89. *Проников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Мир, 1989.

90. *Разумнова И. И.* Мелкие фирмы США: Экономика и управление. — М.: Наука, 1989.

91. *Райзенберг Б.А.* Основы бизнеса. — М.: Ось-89, 1996.

92. *Рафел М., Рафел Н.* Как завоевать клиента / Серия: Бизнес без секретов. — СПб.: Питер-пресс, 1996.

93. *Роджерс Л.* Маркетинг в малом бизнесе: Руководство Барклайз-Банка / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996.

94. *Ромащенко В. И.* Принятие решений: Ситуации и советы. — Киев: Политиздат Украины, 1990.

95. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 1996.

96. Рыночная экономика: Основы бизнеса. — М.: Совинтэк, 1992.

97. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства / Пер. с нем. — М.: ЭКОМ, 1992.

98. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам / Пер. с фин. — М.: Мир, 1988.

99. *Сахаров Н. А.* Современная монополистическая элита США. — М.: МО, 1991.

100. *Серван-Шрейбер Ж.-Л.* Ремесло предпринимателя; *Серван-Шрейбер П.* Десять портретов предпринимателей / Пер. с фр. — М.: Международные отношения, 1993.

101. *Симмонс Дж., Мэре У.* Как стать собственником: Американский опыт участия работников в собственности и управлении / Пер. с англ. — М.: Аргументы и факты, 1993.

102. Современный менеджмент: Принципы и правила: Дайджест мировой литературы / Сост. Б. Э. Верхопаховский, под ред. В. И. Данилова-Данильяна. — М.: Н. Новгород, 1992.

103. *Соколицын С. А., Кузин Б. И.* Организация и оперативное управление машиностроительным производством: Учебник. — Л.: Машиностроение, 1985.

104. *Соломатин Н. А., Румянцева З. П.* и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 1995.

105. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления. — М.: Наука, 1990.

106. *Старобинский Э.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1994.

107. *Стоянова Е. С.* Финансовый менеджмент в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1994.

108. *Сударькова Е. А.* Акционерное общество: Образцы важнейших внутренних документов. — М.: Инфра-М, НОРМА, 1996.

109. *Сыродоева О. Н.* Акционерное право США и России (сравнительный анализ). — М.: СПАРК, 1996.

110. *Тейлор Ф. У.* Менеджмент / Пер. с англ. — М.: Контроллинг, 1992. (Классики менеджмента: Вып. 4. Б-ка журн. «Контроллинг».)

111. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. — М.: Контроллинг, 1991. (Классики менеджмента: Вып. 1. Б-ка журн. «Контроллинг».)

112. *Тичи Н., Деванна М. А.* Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Сокр. пер. с англ.— М.: Экономика, 1990.

113. *Ткач В. И., Ткач М. В.* Международная система учета и отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1992.

114. *Трайнев В. А.* и др. Стратегия и тактика предпринимательской деятельности в отечественной и зарубежной практике. — М.: МАИПТ, 1995.

115. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла / Пер. с англ.— М.: Автор, 1993.

116. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М., 1998.

117. Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эммерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992.

118. Уроки организации бизнеса / Сост. А. А. Демин, В. С. Катькало. —СПб.: Лениздат, 1994.

119. *Уткин Э. Л.* Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996.

120. *Файоль А.* Общее промышленное управление / Пер. с фр. — М.: Контроллинг, 1992. (Классики менеджмента: Вып. 3. Б-ка журн. «Контроллинг».)

121. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1997.

122. Финансовое управление компанией / Под общ. ред. Е. В. Кузнецовой. — М.: Правовая культура, 1995.

123. Финансово-промышленные группы: Зарубежный опыт. Реалии и перспективы в России. — М.: Наука и техника, 1994.

124. Финансовый анализ деятельности фирмы. — М.: Ист-сервис, 1994.

125. Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой.— М.: Инфра-М, Перспектива, 1996.

126. *Фирсов В. А.* Венчурное инвестирование в малый инновационный бизнес // США: экономика, политика, идеология. — 1993. — № 12.

127. *Фишер П.* Новичок в кресле шефа / Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1995.

128. *Форд Г.* Сегодня и завтра / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1992.

129. *Фридман П.* Аудит: Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, Аудит, 1994.

130. *Хан Д.* Планирование и контроль: Концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997.

131. *Харрингтон Д.* Управление качеством в американских корпорациях / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.

132. *Хейне П.* Экономический образ мышления / Пер. с англ. — М.: Дело, 1993.

133. *Хизрич Р., Питере М.* Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992. — Вып. 1–5.

134. *Хлынов В. А.* Япония: Становление новой модели управления трудом.— М.: МЭ и МО. — 1993. — № 2.

135. *Ховард К., Коропков Э.* Принципы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 1996.

136. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе / Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1990.

137. *Хокен П.* Я начинаю свое дело / Пер. с англ.— М.: Текст, 1992.

138. *Хорос В.* Модернизация в России и Японии.— М.: МЭ и МО. — 1991. — № 8. — С. 70–79.

139. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства / Пер. с англ. — М.: МЭ и МО, 1993.

140. *Цандер Э.* Практика управления: Опыт современного менеджмента предприятий ФРГ / Пер. с нем. — Обнинск, 1992.

141. *Целищев И.* «Управление по-японски» за пределами Японии.— М.: МЭ и МО. — 1991. — № 8. — С. 58–69.

142. *Цыгичко В. Н.* Руководителю — о принятии решений. — Изд. 2-е. — М.: Инфра-М, 1996.

143. *Чубаков Г. Н.* Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия: Метод. пособие. — М.: Инфра-М, 1996.

144. *Шахмалов Ф. И.* Американский менеджмент: Теория и практика. — М.: Наука, 1993.

145. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа.— М.: Инфра-М, 1996.

146. *Шим Джей К., Сигел Джоэл Г.* Финансовый менеджмент. — М.: Филинъ, 1996.

147. *Эванс Дж. Р., Берман Б.* Маркетинг / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.

148. *Эклунд К.* Эффективная экономика: Шведская модель / Пер. со шв. — М.: Экономика, 1991.

149. Экономико-математические модели в организации и планировании промышленности: Учеб. пособие. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1982.

150. Экономика предприятия / Под ред. В. Я. Хрипача. — М.: Экономпресс, 2000.

151. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. — Переизд. кн., опубл. в 1972 г. — М.: Экономика, 1991.

152. *Энтони Р., Рис Дж.* Учет: Ситуации и примеры. — М.: Финансы и статистика, 1993.

153. *Юданов А. Ю.* Секреты финансовой устойчивости международных монополий.— М.: Финансы и статистика, 1991.

154. *Якокка Ли.* Карьера менеджера / Пер с англ.; под ред. С. Ю. Медведкова. — М.: Прогресс, 1990.

Приложение 1

Приказы по кадровой работе

1. Приказ о приеме на работу.
2. Приказ о перемещении внутри предприятия.
3. Приказ об изменении существующих условий труда.
4. Приказ о предоставлении очередного отпуска.
5. Приказ о предоставлении отпуска по беременности и родам.
6. Приказ о предоставлении отпуска по уходу за малолетними детьми.
7. Приказ о предоставлении отпуска без сохранения содержания.
8. Приказ об отстранении от работы при нарушении внутреннего трудового распорядка или по другим причинам.
9. Приказ о наложении дисциплинарного взыскания.
10. Приказ об увольнении по собственному желанию.
11. Приказ об увольнении по соглашению сторон.
12. Приказ об увольнении по переводу.
13. Приказ об увольнении по состоянию здоровья.
14. Приказ об увольнении на пенсию по старости, по инвалидности.
15. Приказ об увольнении в связи со смертью.
16. Приказ об увольнении по сокращению штатов.
17. Приказ об увольнении в связи с отказом выполнять работы в новых условиях.
18. Приказ об увольнении в связи с несоответствием занимаемой должности.
19. Приказ об увольнении по требованию судебных или иных компетентных органов.
20. Приказ об увольнении, связанном с реорганизацией (ликвидацией) предприятия.
21. Приказ об увольнении по истечении испытательного срока.
22. Приказ об увольнении в связи с призывом на военную службу.
23. Приказ о восстановлении на работе по решению компетентных органов.
24. Приказ о приеме на работу после окончания вуза.
25. Приказ об изменении фамилии.

Приложение 2

1. Журнал учета трудовых книжек.
2. Журнал учета вкладышей к трудовым книжкам.
3. Бланки трудовых книжек и вкладышей.
4. Журнал учета движения трудовых книжек.
5. Положение об отделе кадров.
6. Инструкция инспектора по кадрам.

Приложение 3

Порядок ведения трудовых книжек

Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности рабочих и служащих, поэтому кадровые работники должны очень тщательно и внимательно вести трудовые книжки.

Инструкция о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях предполагает:

- трудовые книжки ведутся на всех работающих, проработавших свыше 5 дней;
- если работник поступает впервые, на него заводится книжка не позднее недельного срока со дня приема на работу;
- все записи в трудовую книжку вносятся после издания приказа (распоряжения), но не позднее недельного срока, а при увольнении — в день увольнения;
- все неправильные или неточные записи исправлять зачеркиванием не допускается, необходимо повторить правильные записи, при этом оговорить неправильную запись;
- все сведения о работнике вносятся в трудовую книжку только с подлинных документов;
- изменения записей в трудовой книжке о фамилии, имени, отчестве и дате рождения производятся на основании документов со ссылкой на их номер и дату их выдачи на титульном листе и скрепляются печатью;
- записи о причинах увольнения должны производиться в трудовой книжке в точном соответствии с формулировками действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона; днем увольнения считается последний день работы;
- при заполнении всех страниц трудовой книжки соответствующих разделов трудовая книжка дополняется вкладышем, который вшивается в трудовую книжку и без нее недействителен; о каждом выданном вкладыше на первой странице трудовой книжки сверху ставится штамп с надписью «Выдан вкладыш»;
- при увольнении работника все записи о работе, награждениях и поощрениях, внесенные в трудовую книжку за время работы на данном предприятии, заверяются подписью руководителя предприятия (кадров) и печатью;
- администрация обязана выдать трудовую книжку увольняемому в день расчета (при задержке по вине администрации работнику выплачивается средний заработок за время вынужденного прогула).

Приложение 4

Контракт с Главным бухгалтером

Санкт-Петербург _____200___г.

_____

(наименование предприятия)

в лице директора _____, действующего на основании Устава, в дальнейшем «Предприятие», с одной стороны, и _____, именуемый в дальнейшем Главный бухгалтер, с другой стороны, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

_____ назначается на должность Главного бухгалтера.

Настоящий контракт регулирует трудовые и иные отношения между Главным бухгалтером и Работодателем.

Работа по данному контракту является основным местом работы Главного бухгалтера.

Главный бухгалтер, руководствуясь действующим положением о бухгалтерском учете и отчетности и другими нормативными документами в своей деятельности, обязан обеспечить:

1. Полный учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением.

2. Достоверный учет издержек производства и обращения, исполнение смет расходов, реализации продукции, составление обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ, услуг.

3. Правильное начисление и своевременное перечисление платежей в бюджет, взносов в фонды социальных нужд, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей по ссудам, отчисление средств в фонды и резервы предприятия.

4. Своевременный инструктаж работников по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности.

5. Составление достоверной бухгалтерской отчетности на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки соответствующим органам.

6. Сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архивы.

7. Проведение других необходимых мероприятий.

Главный бухгалтер совместно с руководителем подразделения обязан осуществлять контроль:

1. За соблюдением установленных правил оформления приемки и отпуска товарно-материальных ценностей.

2. За правильностью расходования фонда заработной платы, установлением должностных окладов, соблюдением штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

3. За соблюдением установленных правил проведения инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств.

4. За соблюдением платежной дисциплины, взысканием в установленные сроки дебиторской и погашения кредиторской задолженностей.

5. За законностью списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно Работодателю.

На Главного бухгалтера не могут быть возложены связанные с непосредственной материальной ответственностью за денежные и материальные ценности обязанности, кроме случаев, определенных законодательством и регламентирующими актами.

Главному бухгалтеру запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству и установленному порядку приемки, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных ценностей.

В случаях получения от Работодателя распоряжения совершить такое действие Главный бухгалтер, не приводя его в исполнение, в письменной форме обращает внимание Работодателя на незаконность данного распоряжения. Если Главный бухгалтер исполняет его, всю полноту ответственности за незаконность совершенной операции несет в таком случае Работодатель.

Работодатель обязуется выплачивать Главному бухгалтеру заработную плату в размере_____ руб. в месяц.

Главному бухгалтеру также устанавливается надбавка в размере _____ руб. ежемесячно.

Заработная плата выплачивается в сроки выплат заработной платы, установленные на предприятии.

По соглашению сторон размер и система оплаты труда могут быть пересмотрены и оформлены дополнением к данному контракту.

Главному бухгалтеру предоставляется ежегодно очередной отпуск продолжительностью _____ календарных дней.

Отпуск предоставляется в течение рабочего года по соглашению сторон.

С согласия Работодателя Главному бухгалтеру может предоставляться отпуск без сохранения заработной платы.

Главному бухгалтеру устанавливается пятидневная рабочая неделя с выходными днями _____.

На период действия контракта Главный бухгалтер подлежит всем видам государственного социального страхования.

Невыполнение обязанностей, предусмотренных условиями настоящего контракта, со стороны Главного бухгалтера служит основанием для освобождения Главного бухгалтера от занимаемой должности и оформляется приказом Работодателя.

Расторжение контракта производится при условии предупреждения Сторон не менее чем за 14 дней до срока его расторжения.

Освобождение Главного бухгалтера от занимаемой должности производится Работодателем в порядке и на основаниях, предусмотренных настоящим контрактом и действующим законодательством.

В случае возникновения между сторонами спора он подлежит урегулированию в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Если спор между сторонами не будет урегулирован, то он подлежит разрешению в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Условия контракта могут быть изменены только по взаимному согласию Сторон.

Настоящий контракт заключен на срок с _____ по _____.

За две недели до истечения срока Контракта он может быть продлен или заключен новый Контракт.

В случае отказа Главного бухгалтера от выполнения своих обязанностей по решению Работодателя он подлежит увольнению и выплачивает предприятию_____ руб.

Настоящий Контракт составлен в двух экземплярах.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 3

1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 5
1.1. Подходы к управлению предприятием 5
1.2. Основные понятия теории управления 6
1.3. Цикл управления 8
1.4. Управленческое решение в менеджменте 12
2. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ 18
2.1. Этапы становления школ управления 18
2.2. Характеристика классической школы управления ... 20
2.3. Характеристика поведенческих школ управления 23
2.4. Школа социальных систем 31
2.5. Современные концепции управления 33
2.5.1. Теории стилей управления 33
2.5.2. Американский и японский подходы к менеджменту 35
2.5.3. Маркетинговая концепция управления фирмой 37
3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ 39
3.1. Внутрифирменное планирование 39
3.1.1. Стратегия организации. Общая характеристика 39
3.1.2. Разработка стратегии фирмы 40
3.1.3. Стратегическое и тактическое планирование 45
3.2. Планирование и управление производственными процессами 50
3.2.1. Подготовка производства 50
3.2.2. Организация технологических процессов (на примере торгового предприятия) 61
3.2.3. Прогнозирование производственных показателей 66
3.3. Система цен на продукцию фирмы 70
3.4. Выбор поставщика при планировании закупок 72
3.5. Нормирование запасов. Заделы и незавершенное производство 73
3.6. Показатели произведенной и реализованной продукции 76

3.7. Факторы формирования выручки от реализации продукции 79
3.8. Формирование продуктовой стратегии предприятия.
3.9. Оценка стратегических хозяйственных зон 80
4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 88
4.1. Рыночная концепция управления персоналом 88
4.2. Выбор методов и типа управления персоналом фирмы 91
4.3. Проектирование структуры и состава подразделений фирмы 93
4.4. Кадровое хозяйство фирмы 98
4.5. Разработка Положений о подразделениях и должностных инструкций 102
4.6. Управление производительностью труда на фирме ... 106
4.7. Конфликты на производстве и их разрешение 108
5. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 111
5.1. Стратегии инвестирования 111
5.1.1. Инвестиции как капитальные вложения 111
5.1.2. Методы оценки инвестиционных проектов 114
5.1.3. Инвестиционная стратегия и управление портфелем ценных бумаг 119
5.2. Стратегический анализ финансового роста предприятия 121
5.2.1. Цена фирмы и ее расчет 121
5.2.2. Анализ рентабельности предприятия 123
5.3. Методы рейтинговой оценки финансового состояния эмитентов 124
5.4. Оценка потенциального банкротства 125
5.5. Юридические аспекты процедуры банкротства 128
5.6. Финансовое оздоровление неплатежеспособных предприятий 130
5.7. Анализ прибыли предприятия 139

Заключение 144
Приложения 145

ВНИМАНИЕ!
Издательский Дом «Литера» приглашает к сотрудничеству авторов учебных пособий по темам: рукоделие, домоводство, медицина, досуг, образование
Наш телефон: (812) 560-8684
E-mail: publish@litera.spb.ru
http://www.litera.spb.ru

По вопросам реализации обращаться:
оптовый отдел: (812) 325-4741
региональный отдел: (812) 320-9088
E-mail: sales@litera.spb.ru

Гигиенический сертификат
№ 78.01.07.953.П.005043.06.01 от 27.06.01

Мардас Анатолий Николаевич
Мардас Ольга Анатольевна

КРАТКИЙ КУРС ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Серия «Искусство управлять»

Отв. редактор	*М. Стерлигов*
Зав. редакцией	*И. Вдовина*
Редактор	*С. Вист*
Корректор	*Е. Пухтенок*
Оформление обложки	*И. Могутова*
Верстка	*С. Павлова*

Подписано в печать 21.12.01. Формат 84×108$^{1}/_{32}$.
Печать высокая. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 8,4.
Тираж 5000 экз. Заказ № 2444.

ООО «Издательский Дом „Литера“».
193131, Россия, Санкт-Петербург, Ивановская ул., 24.
ЛП 000016 от 11 сентября 1998 г.

Отпечатано с диапозитивов
в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.