

МИНИСТЕРСТВО АГРАРНОЙ ПОЛИТИКИ УКРАИНЫ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ РЫБНОГО ХОЗЯЙСТВА УКРАИНЫ  
КЕРЧЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОРСКОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Конспект лекций**

**для студентов специальности 7. 090221  
«Оборудование перерабатывающих и пищевых производств»**

**Керчь  
2010**

Автор: Турега С.И., старший преподаватель кафедры экономики предприятия КГМТУ

Рецензенты:

Непша, Т.Н. – главный экономист ЮГНИРО

Масленников А.И., к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия КГМТУ,

Степанов Д.В., зам. зав. кафедрой оборудования перерабатывающих и пищевых производств КГМТУ

Конспект лекций рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики предприятия КГМТУ

Протокол № 4 от 20.11.2010г.

Конспект лекций рекомендован к утверждению на заседании методической комиссии ТФ КГМТУ

Протокол № 4 от 14.12.2010г.

Конспект лекций утвержден Методическим советом КГМТУ

Протокол № 1 от 15.12.2010г.

## Содержание

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                         | 4  |
| 1. Производственный менеджмент в системе управления предприятием | 5  |
| 2. Основы организации производственного процесса на предприятии  | 10 |
| 3. Система управления предприятием                               | 17 |
| 4. Управление персоналом                                         | 23 |
| 5. Методология планирования                                      | 30 |
| 6. Маркетинговая деятельность предприятия                        | 36 |
| 7. Основы инвестиционного менеджмента                            | 41 |
| 8. Риски в производственном менеджменте                          | 48 |
| Список рекомендуемой литературы                                  | 53 |

## Введение

На современном предприятии в результате постоянно изменяющихся параметров внешней и внутренней среды возникает необходимость оперативно применять прогрессивные технологии изготовления продукции, методы организации и управления производством, направленные на значительное снижение затрат ресурсов, повышение качества продукции и услуг, безопасности выполнения работ и улучшение экологической ситуации. Рыночная экономика вынуждает находить новые эффективные управленческие решения по непрерывному повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции. Постоянно усложняющаяся ситуация на рынке и предприятии сегодня не позволяет принимать безошибочные управленческие решения без глубокого знания принципов эффективного функционирования системы управления современным производством, без усвоения технологии управления организацией и основ производственного менеджмента.

Дисциплина «Производственный менеджмент» занимает важное место в системе учебных дисциплин по подготовке студентов инженерных специальностей. Менеджмент предприятия предусматривает управление его разносторонней деятельностью, но имеет объединяющую часть – производство. Вокруг него функционируют остальные структуры, призванные обеспечить нормальную работу по выпуску продукции или оказанию услуг населению.

Основная цель дисциплины «Производственный менеджмент» – дать основополагающее представление о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также освоение технологии управления предприятием. Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного – изделия, продукта, материала, услуги. Важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое. Студент должен знать структуру и содержание системы производственного менеджмента, основы рациональной организации производственного процесса, технологию принятия управленческих решений, методы планирования, основы кадрового и инвестиционного менеджмента в судоходных компаниях.

Изучив дисциплину «Производственный менеджмент», студент должен уметь:

- научно прогнозировать стратегию развития предприятия;
- разработать бизнес-план, сформировать инвестиционную политику предприятия;
- выполнять маркетинговые исследования, определять номенклатуру и объем выпуска продукции, которая может быть продана на внутреннем и внешнем рынке;
- разработать стратегию развития предприятия;
- рационально организовать производство и его материально-техническое обеспечение, работу вспомогательных и обслуживающих подразделений;
- принимать научно обоснованные управленческие решения;
- разработать организационные и технические мероприятия по экономии материальных, энергетических, трудовых и финансовых ресурсов при совершенствовании процесса изготовления продукции;
- уметь правильно подобрать и рационально использовать средства оргтехники, в том числе компьютеров и соответствующих программ, оптимально механизировать и автоматизировать управленческий труд, максимально использовать достижения науки и практики по прогнозированию результатов работы производства.

# 1 Производственный менеджмент в системе управления предприятием

## 1. Сущность и функции производственного менеджмента.

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает четыре определения термина «Менеджмент»:

1. Способ, манера общения с людьми.
2. Власть и искусство управления.
3. Особого рода умение и административные навыки.
4. Орган управления, административная единица.

Основатель школы научного менеджмента Ф.Тейлор определял менеджмент как искусство точно знать, что предстоит делать и как это сделать наилучшим и наиболее дешевым способом.

В современной теории и практике под менеджментом понимают процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Основу менеджмента составляет организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Производственный менеджмент — это деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю.

Производственный менеджмент (ПМ) — это эффективное и рациональное управление любыми производственными процессами, связанными с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

Производственный (операционный) менеджмент большинство специалистов трактует как финансово-экономическое управление. Оно включает управление ассортиментом продукции, себестоимостью и финансами.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях, то есть тех задачах, для решения которых он предназначен. Таких функций можно насчитать пять: они сформулированы в начале XX столетия «отцом научного управления» Анри Файолем.

1. **Планирование.** Функцией менеджмента «номер один» общепризнанно считается планирование. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

2. **Организация.** Реализация разработанных планов и программ входит в содержание других функций, и прежде всего функции организации. К ее «обязанностям» относятся: создание предприятия или фирмы, формирование ее структуры и системы управления, обеспечение их деятельности необходимой документацией, организация собственно производственного процесса.

3. **Координация.** Предприятие живет и работает благодаря занятым на нем людям, а их совместной деятельностью необходимо управлять. Поэтому важное значение приобретает функция координации трудовой деятельности людей.

4. **Мотивация.** Чтобы дела на предприятии шли успешно, необходимы высокая активность и хорошее качество работы ее сотрудников. Поэтому очень важно заинтересовать их в таком отношении к труду, создать соответствующие мотивы. Для этого требуется определить, чего же они хотят (а зачастую многие этого не знают) и выбрать наиболее подходящий для предприятия и действенный для персонала способ удовлетворения выявленных потребностей, то есть поощрения. Другую сторону мотивации составляют наказания, которые также иногда приходится применять по

отношению к сотрудникам, которые допустили нарушения технологической или производственной дисциплины.

5. **Контроль** должен заблаговременно определять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для процесса корректировки деятельности фирмы. Главная задача контроля состоит в определении причин последних и возможных путей выхода из сложившегося состояния, т. е. профилактики возможных отклонений.

Все перечисленные функции не просто составляют единое целое, они переплетены друг с другом, проникают друг в друга, так что порой их трудно разделить. Реализация их всех планируется, организуется, координируется, мотивируется, контролируется. Они реализуются с помощью определенных методов, то есть способов приведения их в исполнение. Практика выработала четыре группы таких методов: организационные, административные, экономические, социально-психологические.

## 1.2 Методы производственного менеджмента

Функции ПМ реализуются с помощью определенных методов, то есть способов их реализации. Практика менеджмента выработала 4 группы таких методов.

1. **Организационные методы.** Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать предприятие, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп – активных методов.

2. **Административные методы.** По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся, прежде всего, к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3. **Экономические методы.** В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX века во многом благодаря усилиям американского инженера Фредерика Тейлора – основоположника научного менеджмента. Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

**4. Социально-психологические методы.** Однако экономические методы также довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы. И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

во-первых, к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

во-вторых, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

### 1.3 Принципы производственного менеджмента

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами. Рассмотрим наиболее важные из них.

1. **Научность в сочетании с элементами искусства.** Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям, что, помимо знаний, предполагает владение искусством межличностного общения, умением найти выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций.

2. **Целенаправленность управления.** Управленческий процесс должен подчиняться принципу целенаправленности, то есть быть всегда ориентированным на решение конкретных проблем, осуществляться не «просто так», а ради чего-то определенного.

3. **Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.** Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, учитывающий его специфику: футбольной командой нельзя руководить так же, как актерами на сцене, а группой ученых – по аналогии с воинским подразделением. Но поскольку во всех этих случаях имеет место руководство людьми как таковыми, то должен существовать некий универсальный подход к ним, независимо от того, кто они: солдаты или академики, строители или чиновники.

4. **Последовательность управленческого процесса.** Любой управленческий процесс строится в соответствии с принципом последовательности; иначе говоря, элементы или стадии, из которых он состоит, должны следовать друг за другом в определенном порядке. Нельзя, например, сначала отдать распоряжение, а затем уже обдумывать его правомерность. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, когда все они повторяются через определенные промежутки времени. Цикличности подчиняются планирование, составление отчетов, контроль.

5. **Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием.** Жизнь общества непрерывна. Непрерывны соответственно и обеспечивающие ее процессы: производство, обмен, научные исследования и т. п., а, следовательно, и управление ими, которое должно постоянно учитывать появление новых проблем и открытие новых, не существовавших прежде перспектив. Непрерывно приходится контролировать и поведение объекта управления, который все время стремится вырваться из-под опеки.

С учетом последнего обстоятельства важным принципом менеджмента необходимо считать оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием в определенных рамках.

6. **Учет личных особенностей работников и общественной психологии.** Он тесно связан с другими принципами, так как индивидуальные особенности лежат в основе принятия самостоятельных решений.

7. **Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности** является одним из важнейших принципов управления. Избыток прав по сравнению с обязанностями приводит к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку проявление излишней активности может грозить крупными неприятностями.

8. **Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.** Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

9. **Всемирное обеспечение состязательности участников управления.** Речь идет не только о стремлении выполнить лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководителем, но и о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

### Структура производственной системы

Предприятие представляет собой производственную систему (ПС) или организацию, под которой понимают группу лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью вещественных, правовых, экономических и иных условий. Персонал и условия его деятельности в совокупности образуют организационную структуру, которая характеризуется рядом **признаков**:

- **наличием целей**, которые придают смысл существованию организации, определяют направленность действия персонала;
- **некоторым числом участников**, которые объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее целей;
- **наличием внутреннего координирующего центра**, который придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям;
- **принципом саморегулирования внутренних процессов**, который заключается в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия персонала;
- **обособленностью** – наличием границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций;
- **организационной и производственной культурой** – совокупностью норм поведения, традиций, символов, которые отличают данную организацию от других. Они постепенно формируются всеми членами организации, прививаются новичкам и обогащаются полезными элементами, которые они приносят в организацию.

Структура производственной системы – это совокупность элементов и их устойчивых связей, обеспечивающих целостность системы и тождественность ее самой себе, т. е. способность сохранения основных свойств системы при различных внешних и внутренних изменениях.

Для достижения своих целей производственная система должна иметь совокупность возможностей, то есть набор определенных ресурсов. В состав ПС любого уровня иерархии традиционно включают следующие ресурсы.

1. Кадровые ресурсы – квалификационный, демографический состав персонала, его способность адаптироваться к изменениям целей ПС.



2. Технические ресурсы – средства и предметы труда.
3. Технологические ресурсы – наличие конкурентоспособных производственных идей, научных разработок, гибкость технологических процессов.
4. Пространственные ресурсы – территория предприятия, возможность ее расширения, характер производственных помещений, коммуникации.
5. Организационные ресурсы – структура и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий.
6. Информационные ресурсы – качество и достоверность информации о самой ПС и внешней среде.
7. Финансовые ресурсы – структура активов, ликвидность, платежеспособность, наличие кредитных линий.

В результате взаимодействия составляющих систему ресурсов получают новые свойства, которыми не обладает отдельный вид ресурсов. Возникает эффект целостности производственной системы (синергетический эффект), то есть ни один ресурс не раскрывается без взаимодействия с остальными.

### 1.5 Закономерности и особенности функционирования производственных систем

В менеджменте организация рассматривается как открытая система. В основе системного подхода лежит исследование объектов как систем.

Успешное функционирование системы любого уровня возможно при соблюдении таких **закономерностей**:

- **целостности** – зависимость каждого элемента системы от места и функций внутри целого;
- **структурности** – возможности описания системы через установление ее структуры, т.е. связей и отношений системы;
- **взаимозависимости структуры и среды** – система формируется и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия;
- **иерархичности** – каждый компонент системы может рассматриваться как отдельная система, а исследуемая система является компонентой более глобальной системы;
- **множественности описания системы** – в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы.

Производственные системы имеют свои **особенности**:

- **нестационарность (изменчивость)** отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- **уникальность и непредсказуемость поведения** системы в конкретных условиях вследствие наличия активного элемента – человека;
- **способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения**;
- **стремление к целеобразованию** – формированию целей внутри системы;
- **способность противостоять энтропийным** (разрушающим) систему изменениям;
- **способность адаптироваться** к изменяющимся условиям функционирования внешней среды.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение производственного (операционного) менеджмента.
2. Сформулируйте принципы производственного менеджмента.

3. Какие методы применяются в производственном менеджменте?
4. Какие методы производственного менеджмента являются пассивными?
5. В соответствии с какими принципами реализуются методы производственного менеджмента?
6. Какими признаками характеризуется организационная структура?
7. Какие элементы входят в состав производственной системы?
8. На основе каких закономерностей функционируют производственные системы?
9. Какие особенности имеют производственные системы?

**Литература** [3,7,11,13,16,18]

## 2 Основы организации производственного процесса на предприятии

### 2.1 Производственная структура предприятия

Предприятия отличаются друг от друга не только размерами, занимаемой ими территорией, зданиями и сооружениями, располагаемым оборудованием и масштабом производства, но также и степенью специализации предприятия. Масштаб производства определяется также количеством производственных рабочих. Чем больше количество производственных рабочих, тем больше масштаб производства. Предприятие по изготовлению материальных ценностей представляет собой комплекс различных связанных между собой цехов и хозяйств.

**Производственная структура предприятия** – это совокупность производственных цехов, участков, связанных между собой выполнением производственной программы.

Основной структурной единицей предприятия является **цех** – административно и технологически обособленная часть предприятия. Цеха предприятия связаны между собой единством производственного процесса, территории и обслуживающего хозяйства.

В зависимости от назначения и характера деятельности цеха и хозяйства, входящие в состав предприятия, могут быть разделены на цехи основного производства, вспомогательные цехи и обслуживающие хозяйства.

К цехам основного производства относятся цеха, изготавливающие основную продукцию, определяющую производственный профиль предприятия. В рыбной промышленности к основным цехам относятся цеха по добыче и переработке рыбы.

Вспомогательные цеха вырабатывают продукцию или оказывают услуги, потребляемые основными цехами. К вспомогательным производствам относятся цеха по постройке и ремонту орудий лова, изготовлению тары, выработке пара, электроэнергии, ремонтно-механический цех.

Обслуживающие цеха завода (складское и транспортное хозяйство) служат для обеспечения соответствующих нужд основных и вспомогательных цехов.

**Производственный участок** – это часть цеха с законченной стадией технологического процесса (участок дефростации рыбы, разделки, фасовки).

**Рабочее место** – это участок производственной площади с размещенными на нем оборудованием, где один или несколько рабочих (бригада) выполняют определенные операции по изготовлению продукции или обслуживанию производства.

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между отдельными цехами (т. е. характер их производственно-технологической или предметной специализации) и определяет степень взаимной связи различных цехов и других подразделений предприятия между собой, т. е. определяет формы и методы

внутризаводской кооперации. Наиболее характерны следующие три вида производственной структуры основных цехов: технологическая, предметная и смешанная.

Технологическая структура, при которой каждый основной цех специализируется на выполнении какой-либо определенной части общего производственного процесса, имеет четкую технологическую обособленность, например, литейный, кузнечный, прессовый, термический, механический, сборочный цехи. Все изделие или его части (детали) обрабатываются последовательно в однородных по технологии цехах, где устанавливается однородное оборудование, а выпуск готовой продукции производится последним по технологическому циклу цехом. Такой принцип формирования основных цехов неизбежно усложняет маршрут движения заготовок и деталей, производственные взаимосвязи цехов, увеличивает длительность производственного цикла.

Предметная структура, при которой основные цехи предприятия и их участки строятся по признаку изготовления каждым из них либо определенного изделия, либо какой-либо его части (узла, агрегата), либо определенной группы деталей. Предметная структура имеет значительные преимущества, так как она упрощает и ограничивает формы производственной взаимосвязи между цехами, сокращает путь движения деталей, упрощает и удешевляет межцеховой и цеховой транспорт, уменьшает длительность производственного цикла, повышает ответственность работников за качество работ. Предметная структура цехов позволяет расставить оборудование по ходу технологического процесса, применить высокоспециализированные станки, инструмент, штампы, приспособления. Все это, в конечном счете, обеспечивает увеличение выпуска продукции, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции.

Смешанная структура характеризуется наличием на одном и том же машиностроительном предприятии основных цехов, организованных по технологическому и по предметному принципам. Например, на рыбообрабатывающих предприятиях участки и отделения организуются по технологическому признаку (дефростационное отделение, разделочный участок), а основные цеха – по предметному принципу (копильный, пресервный, кулинарный).

На небольших предприятиях существуют только производственные участки, возглавляемые мастером, который подчиняется директору предприятия. Существуют два типа производственной структуры предприятия: **цеховая и бесцеховая**, или сложная и простая.

Бесцеховая (простая) структура применяется на мелких предприятиях, перерабатывающих ограниченные виды сырья и выпускающих однородную продукцию, а также на судах флота.

Производственная структура предприятия должна обеспечить (с учетом характерных особенностей производства) установление рациональных производственных связей и пропорций между отдельными подразделениями – цехами, производственными участками и рабочими местами основного производства, правильное соотношение между потребностями основных цехов и возможностями вспомогательных цехов и обслуживающих хозяйств.

## 2.2 Производственный процесс и его структура

Промышленное производство - это сложный процесс превращения сырья, материалов полуфабрикатов и других предметов труда в готовую продукцию, удовлетворяющую потребностям рынка.

*Производственный процесс - это совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, направленных на изготовление определенной продукции.* Он состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих процессов.

**Основные** — это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции. К

основным процессам в рыбной промышленности относятся добыча морепродуктов и переработка всех видов сырья.

**Вспомогательные** — это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление орудий лова и тары; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергии);

**Обслуживающие** — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, технический контроль, наладка и техническое обслуживание оборудования и т.д.).

В условиях автоматизированного, автоматического и гибкого интегрированного производства вспомогательные и обслуживающие процессы в той или иной степени объединяются с основными и становятся неотъемлемой частью процессов производства продукции.

Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий - операций. Производственная (трудовая) операция — часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

В производственном процессе большое значение имеют естественные процессы. К ним относятся такие процессы, при которых сырье и полуфабрикаты подвергаются физическим или химическим изменениям под действием сил природы. Естественный процесс контролируется и регулируется человеком, при этом процесс труда совершенно или частично приостанавливается.

Операции, которые не ведут к изменению геометрических форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда, относятся не к технологическим операциям (транспортные, погрузочно-разгрузочные, контрольные, испытательные, комплекточные и др.).

Операции различаются также в зависимости от применяемых средств труда:

- ручные, выполняемые без применения машин, механизмов и механизированного инструмента;
- машинно-ручные - выполняются с помощью машин или ручного инструмента при непрерывном участии рабочего;
- машинные - выполняемые на станках, установках, агрегатах при ограниченном участии рабочего (например, установка, закрепление, пуск и остановка станка, раскрепление и снятие детали). Остальное выполняет станок.
- автоматизированные - выполняются на автоматическом оборудовании или автоматических линиях.

Для совершенствования производственного процесса делают анализ его структуры – соотношение различных видов операций в их общем количестве. Анализируя структуру процесса, ищут резервы производства, заменяя одни операции другими или совершенствуя сами операции. Необходимо стремиться к преобладанию в производственном процессе технологических операций и количественному уменьшению вспомогательных и обслуживающих операций. При анализе структуры также выявляются лишние операции, устанавливается возможность совмещения смежных операций, определяется наиболее эффективная последовательность их выполнения. Таким образом, анализ структуры процесса является основанием для улучшения технико-экономических показателей предприятия.

## 2.3 Производственный цикл и пути сокращения его длительности

*Производственный цикл - это календарный период времени, необходимый для изготовления одного изделия или партии изделий с момента запуска сырья или*

полуфабриката в производство до сдачи готовой продукции на склад. Он выражается в календарных днях или (при малой трудоемкости изделия) в часах.

Показатель длительности производственного цикла является главным критерием эффективности организации производственного процесса.

Длительность производственного цикла ( $T_{п.ц.}$ ) складывается из двух элементов: рабочего периода ( $T_{р.п.}$ ) и времени перерывов ( $T_{пер.}$ ).

$$T_{п.ц.} = T_{р.п.} + T_{пер.} \quad ()$$

В течение рабочего периода осуществляются следующие виды операций:

- технологические (основные) –  $T_{техн.}$ ;
- подготовительно-заключительные –  $T_{п-з.}$ ;
- обслуживающие (контрольные и транспортные) –  $T_{обсл.}$ ;
- естественные процессы -  $T_{ест.}$ .

Длительность технологических и подготовительно-заключительных операций в совокупности образует операционный цикл ( $T_{о.ц.}$ ).

$$T_{о.ц.} = T_{техн.} + T_{п-з.}; \quad ()$$

Регламентированные перерывы в производстве в зависимости от вызвавших их причин делятся на межоперационные (внутрисменные) и междусменные.

Междусменные перерывы зависят от принятого режима работы предприятия в течение года, количества и продолжительности смен.

Межоперационные перерывы делятся на перерывы ожидания и пролеживания (партионности). Перерывы ожидания обусловлены несогласованностью длительности смежных операций технологического процесса, то есть некратностью операций во времени. Эти перерывы возникают в тех случаях, когда предыдущая операция заканчивается раньше, чем освобождается рабочее место, предназначенное для выполнения следующей операции.

Перерывы партионности (пролеживания) вызваны природой работы партиями (сериями) – количеством одинаковых изделий, обрабатываемых на одном рабочем месте без перерывов с однократной затратой подготовительно-заключительного времени. Каждое изделие, поступая на рабочее место, пролеживает дважды: один раз до начала обработки, а другой раз по окончании обработки, пока вся партия не пройдет через данную операцию.

Исходными данными для расчета длительности производственного процесса являются технологические схемы производственных процессов изготовления продукции, нормы времени на все виды процессов и регламентированные перерывы.

При определении длительности производственного цикла следует исключать продолжительность операций, которые совмещаются. Это прежде всего контрольные и транспортные операции, которые нередко совмещаются с технологическими операциями и естественными процессами.

Сокращение длительности производственного цикла имеет важное значение, так как может быть увеличено количество выпущенной продукции в единицу времени. Длительность производственного цикла уменьшается путем сокращения рабочего периода и различного рода перерывов. Сокращение рабочего периода достигается за счет применения более совершенных технологий, механизации и автоматизации производственных процессов, улучшения организации труда. Сокращение длительности естественных процессов достигается путем их замены соответствующими технологическими операциями (например, естественная сушка может заменяться искусственной).

При рационализации производственных процессов важно сокращать не только рабочее время, но и перерывы. Время межоперационных перерывов зависит от принятого

вида движения предметов труда – значительно уменьшается при переходе от последовательного к параллельному виду движения.

## 2.4 Принципы рациональной организации производственного процесса

Принципы — это исходные положения, на основе которых осуществляются построение, функционирование и развитие производственного процесса. Соблюдение этих принципов - одно из основополагающих условий эффективности деятельности предприятия. На современном предприятии, выпускающем относительно сложную продукцию (автомобили, тракторы, сельскохозяйственные машины, телевизоры и радиоприемники), применяют десятки и даже сотни тысяч элементарных технологических процессов, которые во многом определяют конкурентоспособность выпускаемых изделий. Организация производственных процессов подчиняется определенным принципам, главными из которых считаются: специализация, пропорциональность, параллельность, прямоточность, непрерывность, ритмичность.

**Специализация** означает организацию и выделение производственного процесса на рабочем месте, на участке, в цехе, на предприятии, основанное на применении определенного типа оборудования, технологии, инструмента или технологической оснастки, материалов, сырья, работников, выпускаемых изделий. Она может быть предметной, технологической или предметно-технологической. При специализации повышается качество выполняемых работ и изделий, производительность, квалификация работников, экономическая эффективность. С другой стороны, работа превращается в однообразный, психологически безынтересный процесс, теряется универсальность.

**Пропорциональность** – это наличие определенного соотношения между отдельными элементами (рабочими местами, производительностью оборудования и т. п.), в результате чего обеспечивается их соответствие по пропускной способности. Несоблюдение принципа является причиной возникновения «узких мест», диспропорций в производстве, когда пропускная способность отдельных подразделений или единиц оборудования оказывается недостаточной для выполнения производственных заданий и сдерживает рост выпуска продукции.

**Параллельность** – принцип рациональной организации производственного процесса, характеризующий степень совмещения (одновременности) операций во времени и в пространстве (последовательное, параллельное и параллельно-последовательное). Совмещение во времени выполнения всех видов производственных операций обеспечивает сокращение длительности производственного цикла изготовления продукции.

**Непрерывность** производства также способствует экономии времени, предполагая минимизацию или полное устранение перерывов производственного процесса и использование всех факторов: оборудования, рабочей силы, предметов труда. Непрерывность должна поддерживаться на рабочих местах – в процессе выполнения каждой операции путем сокращения внутри операционных перерывов; в цеху – при передаче сырья и полуфабрикатов при передаче с одного рабочего места на другое (межоперационные перерывы); на предприятии при передаче полуфабрикатов из одного цеха в другой (сокращение межцехового пролеживания). Выполнение этого принципа непосредственно способствует сокращению производственного цикла

**Прямоточность** как принцип организации означает обеспечение кратчайшего пути движения изделий между отдельными этапами производственного процесса без встречных и возвратных движений, что значительно сокращает общие затраты времени на производство. Основным условием прямоточности является расположение оборудования по ходу технологического процесса.

Важным параметром организации производственных процессов является их **ритмичность**. Она выражается в равномерном выпуске продукции или движении

предмета труда в одинаковые промежутки времени на всех этапах технологической цепочки, а также в регулярной повторяемости отдельных операций. Ритмичность производства исключает недогрузку оборудования, сверхурочные работы, снижает брак и повышает производительность труда.

Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изготовления изделий, в снижении издержек на производство продукции, улучшении использования основных и оборотных фондов.

## 2.5 Характеристики различных типов производства

Под типом производства понимают организационно-технологическую характеристику производственного процесса, основанная на его специализации, повторяемости и ритмичности.

В зависимости от специализации производства, повторяемости и непрерывности выпуска однородной продукции различают массовый, серийный и единичный типы производства. В основе классификации типов производства лежат принципы рациональной организации производственного процесса. Наиболее полно реализовать все эти принципы позволяет массовый тип организации производства.

Особенностью *массового производства* является изготовление однотипной продукции в больших объемах в течение длительного времени. Так, рыбные консервы выпускаются миллионами штук в год. Изготовление таких изделий обычно осуществляется на специализированных заводах или в специализированных цехах, относящихся к массовому производству.

Важнейшей особенностью массового производства является ограничение номенклатуры выпускаемых изделий. Завод или цех выпускают одно-два наименования изделий. Это создает экономическую целесообразность широкого применения в конструкциях изделий унифицированных и взаимозаменяемых элементов.

Смена изделий в массовом производстве происходит не часто и сопровождается, как правило, реконструкцией предприятия или цеха. Большие объемы выпуска и высокая стабильность конструкции обуславливают экономическую выгоду тщательной разработки технологических процессов. Значительные объемы выпуска и дифференциации технологических процессов позволяют использовать высокопроизводительное оборудование (автоматы, агрегатные станки, автоматические линии). Дифференцированный технологический процесс позволяет узко специализировать рабочие места посредством закрепления за каждым из них ограниченного числа операций.

Тщательная разработка технологического процесса, применение специальных станков и оснастки позволяют использовать труд узкоспециализированных рабочих-операторов. Вместе с тем широко используется труд высококвалифицированных рабочих-наладчиков. Резко сокращается объем всякого рода ручных работ, совершенно исключаются доводочные и пригоночные работы.

При любом изменении конструкции изделия, технологических процессов, систем планирования, учета и других сторон организационно-технической деятельности предприятия требуются большие затраты средств и времени и могут возникнуть перерывы в выпуске продукции предприятия в целом. В связи с этим возникнет необходимость большой централизации всех функций управления. Стандартные планы разрабатываются заводским плановым органом, технологические процессы – отделом главного технолога и т. д. Из всех типов производства поточно-массовое производство является наиболее эффективным.

*Серийное производство* – наиболее распространенный тип производства. На машиностроительных предприятиях серийного типа изготавливается достаточно большая номенклатура изделий, хотя и более ограниченная, чем в единичном производстве. Часть

изделий являются родственными по конструктивно-технологическим признакам. Другим признаком серийного производства является повторяемость выпуска изделий. Это позволяет организовать выпуск продукции более или менее ритмично. Выпуск изделий в больших или относительно больших количествах позволяет проводить значительную унификацию выпускаемых изделий и технологических процессов, изготавливать стандартные или нормализованные детали, входящие в конструктивные ряды, большими партиями, что уменьшает их себестоимость. Относительно большие размеры программ выпуска однотипных изделий, стабильность конструкции, унификация деталей позволяют использовать для их изготовления наряду с универсальным специальное высокопроизводительное оборудование и специальную оснастку. Поскольку в серийном производстве выпуск изделий повторяется, экономически целесообразно разрабатывать технологические процессы обработки и сборки детально; представлять каждую операцию в виде переходов; устанавливать режимы обработки, точные названия станков и специальной оснастки и технические нормы времени.

Организация труда в серийном производстве отличается высокой специализацией. Это дает рабочему хорошо освоить инструмент, приспособления и весь процесс обработки, приобрести навыки и усовершенствовать приемы обработки. Так, в серийном производстве применяется большое количество сложного оборудования и специальной оснастки, наладка оборудования осуществляется специальными рабочими наладчиками. Особенности серийного производства обуславливают экономическую целесообразность выпуска продукции по циклически повторяющемуся графику. При этом возникают необходимые условия для установления строгого порядка чередования изделий в цехах, на производственных участках и рабочих местах.

Основные особенности *единичного производства* заключаются в том, что программа завода состоит обычно из большой номенклатуры изделий различного назначения, выпуск каждого изделия запланирован в ограниченных количествах. Номенклатура продукции в программе завода неустойчива. Неустойчивость номенклатуры, ее разнотипность, ограниченность выпуска приводят к ограничению возможностей использования стандартизованных конструктивно-технологических решений. В этом случае велик удельный вес оригинальных и весьма маленький удельный вес унифицированных деталей. Технологические процессы обработки деталей и сборки машин разрабатываются укрупнено. Это объясняется тем, что выполняемые заказы обычно не повторяются, поэтому затраты на детальную разработку технологических процессов экономически не оправданы. Исходя из этих же соображений, обычно стремятся сократить количество специальной оснастки, используя универсальные приспособления и универсальный режущий инструмент.

В единичном производстве широко применяются универсально-сборные приспособления (УСП), которые собирают из нормализованных элементов, а после использования расчлениают на элементарные детали. Многократное использование элементов УСП экономически эффективно. Отсутствие специальной оснастки делает невозможным или экономически невыгодным обеспечение требуемой точности или размеров некоторых деталей, что, естественно, увеличивает число подгонных работ в процессе сборки, зачастую выполняемых вручную. Технологические процессы разрабатываются укрупненно на всей операции в целом. Детализация технологических операций осуществляется непосредственно в цехах мастерами.

Так как в единичном производстве используется весьма разнообразная и часто меняющаяся номенклатура машин, в нем широко применяется универсальное оборудование, позволяющее обрабатывать широкий перечень деталей, а специальные станки, полуавтоматы и автоматы используются весьма редко. Применение универсального оборудования и оснастки требует использования в единичном производстве труда высококвалифицированных рабочих. Они должны обладать широким кругом разнообразных навыков, уметь настраивать станок. Для устранения разнообразия



работ за отдельными рабочими местами закрепляют определенный вид работ. Ограничение видов работ дает хорошие результаты, так как оно позволяет повысить производительность труда рабочих и качество продукции. Выполнение работ на универсальном оборудовании без специальной оснастки, большая доля ручных работ (в том числе доводочных) вызывают значительное удлинение производственного цикла. В рыбной промышленности к единичному производству относятся судоремонтные заводы, экспериментальные мастерские и опытные заводы в составе научно-производственных подразделений.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое производственная структура предприятия?
2. Какие виды цехов имеются на предприятии?
3. Какие виды производственной структуры применяются на предприятии?
4. Из каких видов операций состоит производственный процесс?
5. Что такое производственный цикл?
6. Из каких элементов состоит рабочий период?
7. Назовите виды производственных перерывов.
8. Раскройте сущность принципов рациональной организации производства.
9. Какие типы организации производства вы знаете?
10. Назовите особенности каждого типа организации производства.

**Литература** [2,7,10,13,16,18]

### **3 Организация управления предприятием**

#### **3.1 Сущность структуры управления**

Любой совместный труд многих работников нуждается в управлении, которое обеспечивает согласованность в действиях этих работников, организует между ними необходимые производственные связи. Управление предприятием требует максимальной слаженности в работе всех его частей, обеспечения бесперебойности и плановости процесса производства. В общем виде *управление сводится к совокупности приемов, с помощью которых управляющая система воздействует на управляемую для достижения определенных целей.*

Управляющая система на предприятии – это органы его управления. Управляемая система – это процесс производства.

Связь между управляющей и управляемой системами осуществляется в виде обмена информацией. Из управляющей системы в управляемую поступает распорядительная, предписывающая информация – распоряжения, приказы, планы, нормы, нормативы. В обратном направлении (из управляемой системы в управляющую) поступает осведомительная информация, отражающая реальное состояние производственной системы – отчеты о выпуске продукции, количестве израсходованных ресурсов.

Организационная структура управления предприятием – это совокупность взаимосвязанных и соподчиненных звеньев управления.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связей между ними.

**Звено (орган) управления** является обособленной ячейкой со строго очерченными функциями, правами и ответственностью. К звеньям управления относятся отдельные структурные подразделения (отделы, цеха, участки), руководители и главные специалисты (главный инженер, главный бухгалтер), специалисты, должности которых не

включены в состав конкретных структурных подразделений (юрист, метролог). Звенья управления, находящиеся на одной ступени управления, являются равноправными. По отношению к ним выделяют вышестоящие и нижестоящие звенья управления.

Соподчиненность звеньев управления характеризуется их распределением по ступеням управления. **Ступень управления** – совокупность звеньев одинаковой подчиненности. Ступени управления показывают последовательность подчинения звеньев управления снизу доверху. На высшем иерархическом уровне управления находится директор и его заместители, на низшем – мастера участков.

Количество ступеней управления зависит от объема производства и сложности выпускаемой продукции. Структура управления в большинстве случаев бывает двухступенчатой и трехступенчатой.

*Двухступенчатая структура* управления характерна для предприятий с бесцеховой структурой: завод – участок. Мастера участков непосредственно подчиняются директору предприятия.

*Трехступенчатая структура* характерна для предприятий, имеющих цеховую структуру: директор – начальники цехов – мастера.

Связи между звеньями управления могут быть двух типов: вертикальные и горизонтальные.

*Вертикальные* – это связи подчинения и руководства между разными ступенями управления. Вертикальные связи соответствуют установленной подчиненности элементов системы и отражают линейные полномочия, т. е. право распоряжаться ресурсами (прежде всего людскими). Например, связь между директором предприятия и начальником цеха.

*Горизонтальные* связи возникают между звеньями одной ступени управления. Они отражают штабные полномочия, т. е. право вырабатывать рекомендации по свойственной данному органу функции, но не право распорядительства. Например, связь между начальниками цехов.

Вертикальные связи могут быть линейными и функциональными.

*Линейная (иерархическая)* – самая простая форма связи в управлении, она сводится к административному подчинению (по сфере деятельности без прямого административного подчинения). Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Руководитель более высокого уровня не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя. Прямое воздействие на производство и сосредоточение в одних руках всех функций управления представляет главную особенность линейных связей в структурах управления. Такая форма связей эффективна на небольших предприятиях.

*Функциональная форма связей* характерна для отделов (должностных лиц), реализующих одну функцию управления, но находящихся в административном подчинении руководителей разных уровней управления. Например, функциональные связи между работниками технического отдела и цеховым механиком, между цеховым механиком и мастерами участков.

*Межфункциональная (кооперационная) форма связей* осуществляется между подразделениями одного уровня. Например, связи между начальниками отделов, мастерами участков.

### 3.2 Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами для распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ними функций.

В зависимости от принятого способа реализации горизонтальных и вертикальных связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- матричная;
- множественная.

**Линейная структура управления** основана на принципах иерархичности и единоначалия. Каждое подразделение или сотрудник подчиняются только одному руководителю. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие и полная ответственность руководителя за результаты работы. Основным недостатком - высокие требования к квалификации руководителей, обусловленные сложностью и многообразием управленческой деятельности. Линейный руководитель осуществляет все функции управления, т.е. административные связи совпадают с функциональными. В связи с вышесказанным эта структура управления применяется в относительно простой системе организации, в которой условия, задачи и функции менеджмента являются постоянными.

**Функциональная организационная структура** - связь административного управления с функциональным управлением, при которой обеспечивается высокая степень профессиональной проработки решений, так как руководители специализируются на отдельных управленческих функциях. *Например, начальники цехов, подчиняясь директору, обязаны выполнять указания соответствующих функциональных органов аппарата управления предприятием.* В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена координация, так как управленческий процесс разрывается на отдельные слабо связанные между собой функции. При этом возможно их дублирование и даже качественное выполнение отдельных функций не позволяет избавиться от дублирования, поэтому данную структуру используют очень редко.

С целью преодоления недостатков линейной и функциональной организационных структур управления создавались разнообразные комбинированные структуры управления.

**Линейно-функциональная структура** (ограниченного функционализма) – ступенчато-иерархическая. В этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Функциональные службы наделяются определенным правом по руководству аналогичными службами нижестоящих уровней управления. *Например, отдел главного энергетика предприятия распоряжается соответствующими видами деятельности цеховой электромеханической службы, руководитель которой линейно подчиняется начальнику цеха.*

**Линейно-штабная структура** предусматривает создание при линейных руководителях штабов (служб), специализирующихся на выполнении определенных управленческих функций. Функциональные службы не имеют права самостоятельно принимать управленческие решения и отдавать распоряжения, они только способствуют разработке конкретных предложений в пределах свойственных им функций управления. Эти предложения обеспечивают подготовку качественных управленческих решений, которые традиционно принимает линейный менеджер. Недостатком линейно-штабной структуры управления является тенденция к увеличению штатов штабных служб.

Основным недостатком линейно-функциональной структуры управления является отсутствие горизонтальных связей, т.е. связей между службами (должностными лицами) одного уровня управления.

**Матричная структура** характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей. Один – линейный (начальник функционального отдела) на

постоянном месте работы, другой - руководитель программы или направления. Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко используется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет линейно-функциональную структуру управления, так как способствует уменьшению расходов на проектные работы, используя имеющийся персонал, технику, помещения, транспортные расходы и др.

**Множественная (конгломератная) структура** объединяет различные структуры на разных ступенях управления. *Например, на предприятии в одной службе используют линейно-функциональную структуру управления, в другой – матричная.*

### 3.3 Сущность и классификация управленческих решений

Принятие управленческого решения – важнейший процесс управленческой деятельности, формирующий направления деятельности организации и отдельных ее работников. Деятельность по принятию управленческих решений требует от менеджеров высокого уровня компетентности, значительных затрат времени, энергии и опыта. Она требует высокого уровня ответственности, так как для воплощения принятых решений в жизнь необходимо обеспечить эффективную и слаженную работу всего организационного механизма. Методы менеджмента могут оказывать влияние на управляемую систему только после принятия управленческого решения.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

**По способу обоснования** выделяют интуитивные, основанные на суждении и рациональные решения.

При принятии чисто *интуитивного решения* люди руководствуются собственным ощущением того, что выбор правильный. Интуиция обостряется параллельно с приобретением опыта, продолжением которого является высокая должность. Принимая интуитивное решение, менеджер становится заложником случайности и шансы на правильный выбор невелики.

*Решения, основанные на суждении*, опирается на знания и осмыслении опыта прошлого. Используя прошлый опыт с поправкой на сегодняшний день и, опираясь на здравый смысл, выбирают тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прошлом. При таком подходе менеджер стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, и рискует упустить хороший шанс в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Интуитивные и основанные на суждении решения принимаются в процессе оперативного управления персоналом.

**Рациональные решения** основаны на методах анализа, обоснования и оптимизации производственных процессов, финансовой и коммерческой деятельности предприятия, поэтому для их принятия необходимо достаточно времени. Они применяются в тактическом и стратегическом управлении подсистемами менеджмента.

**По способу принятия** решения бывают *единоличные*; *коллегиальные* – подготовленные группой специалистов и принятые определенной группой менеджеров; *коллективные* – принятые общим собранием коллектива или соответствующим коллективом.

**По уровню принятия** выделяют решения *на высшем* (институциональном) уровне управления, решения *на среднем* (управленческом) уровне, решения *на низшем* (техническом) уровне управления.

**По продолжительности действия** выделяют *перспективные* решения (период реализации более 1 года) и *текущие* - реализуемые в краткосрочном периоде.

За **характером** решения бывают экономические, технологические, технические, социально-психологические, административные.

**По сфере охвата** выделяют *общие решения*, касающиеся всей организации, и *частные*, касающиеся конкретных подразделений, сотрудников, проблем.

Для принятия эффективных управленческих решений необходимы такие условия: право принятия, полномочия, обязательность, компетентность и ответственность.

### 3.4 Процесс принятия управленческих решений

Рациональность управленческих решений в значительной мере зависит от технологии их подготовки и принятия. Разработка технологии принятия решения означает увязку элементов в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям. В понятие «технология принятия решения» входят следующие **элементы**:

1. Что делать (количественные и качественные характеристики объекта)?
2. С какими затратами (ресурсы)?
3. Как делать (по какой технологии)?
4. Кому делать (исполнители)?
5. Когда делать (сроки)?
6. Для кого делать (потребители)?
7. Где делать (место)?
8. Что это дает (экономический, социальный, технически, экологический эффект)?

Наиболее оптимальный вариант процесса разработки рациональных управленческих решений включает следующие **этапы**:

1. Выявление управленческой проблемы.
2. Предварительная постановка цели.
3. Сбор и анализ необходимой информации.
4. Определение исходных характеристик проблемы с учетом ограничений.
5. Уточнение и окончательная формулировка целей.
6. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
7. Выбор метода решения.
8. Экономическое обоснование принятого решения.
9. Согласование решения с органами управления и исполнителям.
10. Утверждение решения.
11. Организация выполнения решения и контроль.

Каждый этап принятия решений состоит из ряда **операций**:

1. Анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям.
2. Сравнение эффективности объекта с лучшими достижениями в данной области.
3. Анализ литературных источников, патентного фонда, рекламаций.
4. Формирование направлений развития проблемы.

На процесс принятия управленческих решений влияют следующие **факторы**:

1. Личные качества менеджера (возраст, образование, знания, опыт, характер).
2. Поведение менеджера (особенности психологии, привычки).
3. Среда принятия решения (риск и определенность).
4. Информационные ограничения (рост расходов на получение определенной дополнительной информации).
5. Взаимозависимость решений.
6. Ожидаемая возможность негативных последствий.
7. Возможность применения современных технических средств (компьютеры, средства связи).
8. Наличие эффективных коммуникаций.

#### 9. Соответствие структуры управления целями и миссии организации.

В соответствии с теорией менеджмента принятие эффективного решения возможно при наличии достаточной информации. Компетентный менеджер способен принимать оптимальные решения и в случае наличия информационных ограничений. И только талантливый менеджер способен действовать эффективно даже при полном отсутствии необходимой информации.

### 3.5 Параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих возможность его реализации.

К **параметрам качества управленческих решений** относятся:

1. Показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, показатель энтропии приближается к единице. Если все показатели проблемы выражаются количественно – показатель энтропии приближается к нулю.

2. Степень риска вложения инвестиций.

3. Вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков.

4. Степень адекватности (степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

К **основным условиям обеспечения высокого качества** и эффективности управленческого решения относятся:

1. Применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента.

2. Изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения.

3. Обеспечение лица, принимающего управленческие решения, качественной информацией, характеризующей параметры системы.

4. Структуризация проблемы и построение древа целей.

5. Обеспечение сопоставимости и многовариантности решений.

6. Правовая обоснованность принимаемого решения.

7. Разработка системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения.

8. Наличие механизма реализации решения.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание управляющей и управляемой системы.

2. Что такое звено и ступень управления?

3. Какие виды связей существуют между звеньями управления?

4. Какие типы организационной структуры управления предприятием вы знаете?

5. Что такое управленческое решение?

6. Как классифицируются управленческие решения?

7. Какие этапы включает процесс принятия управленческого решения?

8. Какие факторы влияют на принятие управленческого решения?

9. Что относится к параметрам качества управленческого решения?

10. Назовите условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.

**Литература** [3,7,13,15,16,18]

## 4 Управление персоналом в системе производственного менеджмента

### 4.1 Сущность и функции кадрового менеджмента на предприятии

Кадровый менеджмент в качестве особого направления теории и практики управления стал формироваться на современном этапе научно-технической революции, когда человек стал рассматриваться в качестве важнейшего капитала фирмы, а затраты на оплату труда и создание благоприятных условий деятельности, подготовку и повышение квалификации персонала – как особый вид инвестиций. В связи с этим работа с персоналом выдвинулась на первый план в управлении фирмой.

К основным принципам кадрового менеджмента относятся:

- ориентация на требования законодательства о труде;
- учет текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- обеспечение условий для стабилизации кадрового состава;
- соблюдение баланса интересов организации и персонала;
- привлечение к сотрудничеству в процессе реализации кадровой политики организации всех заинтересованных сторон, включая профсоюзы;
- максимальная забота о каждом человеке в отдельности, уважение его прав, достоинства и свобод.

Система кадрового менеджмента состоит из следующих подсистем:

- **условия труда** (выполнение условий психофизиологии, эргономики и технической эстетики труда, охраны труда и техники безопасности, охрана окружающей среды);
- **трудовые отношения** (анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление конфликтными ситуациями; социально-психологическая диагностика; взаимодействие руководителей с профсоюзами);
- **оформление и учет кадров** (оформление приема, увольнения и передвижения кадров внутри организации; информационное обеспечение, обеспечение занятости);
- **маркетинг, прогнозирование и планирование персонала** (разработка стратегии управления персоналом; анализ рынка труда; прогнозирование потребности в персонале; связь с внешними источниками обеспечения; оценка персонала);
- **развитие трудового потенциала** (техничко-экономическое обеспечение; повышение квалификации; работа с кадровым резервом; планирование деловой карьеры; адаптация новых работников);
- **стимулирование труда** (нормирование и тарификация труда; разработка системы оплаты труда и материального стимулирования; применение форм мотивации труда; применение форм участия в прибыли и капитале);
- **предоставление юридических услуг** (решение правовых вопросов трудовых отношений; правовое регулирование хозяйственной деятельности; согласование распорядительных документов по управлению персоналом);
- **формирование социальной инфраструктуры** (организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; обеспечение необходимых условий охраны здоровья и отдыха);
- **выбор и применение организационных структур управления** (анализ существующей и проектирование наиболее приемлемой для данного предприятия организационной структуры управления; разработка штатного расписания).

Наиболее важными в кадровом менеджменте являются подбор и расстановка кадров.

Сущность подбора кадров заключается в том, что на основе общих и конкретных требований к кандидатам на вакансию конкретной должности и оценки всех кандидатов

на эту должность выбирается лучшая кандидатура. *Подбор* может осуществляться тремя путями:

1. **Набор** – назначение на должность работников со стороны, которые до этого на предприятии не работали.
2. **Выдвижение** – назначение работника предприятия на новую, более высокую должность (вертикальное перемещение).
3. **Ротация** – назначение работников фирмы на новую должность переводом с аналогичной должности другого подразделения (горизонтальное перемещение).

*Расстановка* персонала заключается в целенаправленном корректировании начального подбора, то есть продолжение подбора путем непрерывной смены конкретных условий деятельности конкретного работника. Подбор и расстановку кадров сложно принципиально разграничить, так как одно vyplывает из другого, и оба приема дополняют друг друга.

Различают внешние и внутренние источники подбора кадров. К *внешним источникам* относят: государственные центры занятости, коммерческие фирмы по организации трудоустройства, система контрактов предприятий с учебными заведениями; объявления о наличии вакансий в средствах массовой информации. Привлечение персонала из перечисленных источников имеет низкую эффективность, поэтому предприятия чаще используют *внутренние* источники подбора персонала: подготовка и переквалификация собственного персонала, продвижение по службе своих работников, прямое обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых, регулярное информирование всего коллектива о наличии вакансий. Недостатком таких приемов является ограничение прилива свежих сил с нестандартными подходами.

#### 4.2 Личность в системе производственного менеджмента

В системе менеджмента личность выступает как объект и субъект управления.

Различают три социальных типа работников:

1. **Социально зрелые работники**, имеющие высокий трудовой потенциал и производительность труда, творческую и социальную активность.
2. **Относительно зрелые работники**, которые находятся в поиске путей более полной реализации своего трудового персонала личных качеств.
3. **Социально незрелые работники**, для которых основным мотивом трудовой деятельности является материальный. У работников этого типа низкий трудовой потенциал, они менее приспособлены к инновациям, более конфликтны и пренебрегают социальными нормами трудового коллектива.

Основой высокой результативности предпринимательских структур в странах с развитой рыночной экономикой является профессиональный характер управленческой деятельности. Менеджер - это профессиональный руководитель, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Профессионализм менеджера заключается в наличии знаний и навыков в сфере менеджмента, маркетинга и организации производства, способности работать с людьми в условиях конкурентной среды.

Управление персоналом осуществляется менеджерами на основе ряда принципов:

- поддержание у работника чувства самоуважения (сначала похвалить, а потом давать указания по улучшению работы;
- оказывать внимание проблемам, а не личности;
- подкрепление положительных реакций на желаемые действия и отрицательных - на нежелательные;
- требования к подчиненным формулировать четко и поддерживать постоянный контакт с подчиненными.



Основываясь на этих принципах, менеджер должен добиваться от подчиненных желаемых результатов следующим образом:

- наводить на мысль тех, кто нуждается в подсказке;
- давать советы тем, кто постоянно нуждается в наставлениях и побуждении;
- приказывать в категорической форме тем, кто пренебрегает советами, указаниями, рекомендациями;
- увольнять, если нет другого средства заставить людей подчиняться, и, наоборот, поощрять за добросовестное выполнение всех указаний руководителя.

Как и с кем работать – во многом зависит от особенностей характера подчиненных и руководителей. В связи с этим к менеджерам предъявляются определенные требования:

- умение реагировать на непредсказуемые реакции подчиненных;
- четкое формулирование требований к сотрудникам;
- преодоление информационного голода в коллективе.

*Менеджеры ставят перед собой задачу давать людям возможность достойно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создать условия для самостоятельного решения производственных проблем. В этом уважении к личности человека проявляется **высшая суть гуманизма менеджмента**.*

#### **4.3 Основы формирования производственного коллектива**

Объединение личностей для выполнения определенных задач представляет собой коллектив.

В соответствии с теорией системного подхода организацию работы коллектива можно считать удовлетворительной, если ее результат больше суммы результатов отдельных членов коллектива.

Существуют два вида коллективов: формальные, создаваемые руководством и неформальные – из двух и более человек, в которых имеется неформальный лидер и ведомые.

Коллективы также можно разделить на созданные официально и неофициальные.

Официально созданные коллективы - это юридически оформленные образования, функционирующие в рамках правового пространства. Это организации, которые функционируют на основе формальных и неформальных связей между людьми. Формальные связи – это цепочки команд и реакций на них, передаваемых от одной должности к другой, им свойственна иерархичность и ранговость.

Неофициальные коллективы базируются на нигде не зафиксированном и необъявленном желании сотрудничества и функционируют только на базе неформальных связей. Неформальные связи осуществляются между отдельными личностями независимо от места в служебной иерархии. Границы формального и неформального коллектива могут как совпадать, так и не совпадать, потому что одни сотрудники могут быть не приняты в последний, а другие придерживаться нейтралитета.

Работоспособный производственный коллектив создается стихийно или формируется сознательно, но конечный успех его функционирования определяется рядом обстоятельств:

- определение ясных и понятных целей, отвечающих интересам людей;
- наличие определенных выгод и достижений от совместной работы по сравнению с индивидуальной;
- необходимый уровень совместимости членов коллектива, позволяющий правильно распределить обязанности и решать возникающие проблемы;

- наличие квалифицированного сильного руководителя в официальном коллективе или лидера в неофициальном коллектива, которым люди готовы подчиняться;
- организационное оформление: дата регистрации для официального коллектива, а для неофициального коллектива – какое-либо неожиданное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, толкающего людей на объединение друг с другом.

Огромное значение в обеспечении эффективности работы коллектива имеет сохранение в нем нормального морально-психологического климата, важнейшими признаками которого являются:

- доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении общих вопросов;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из ее членов.

Каждый производственный коллектив функционирует в условиях конкретной производственной среды, характер которой определяется возрастом предприятия, техническим оснащением, новизной и гибкостью технологических процессов, условиями труда. Каждый коллектив разделен на разные социальные, профессиональные и квалификационные слои и группы, которые по-разному участвуют в создании конечного продукта или влияют на его размер. В каждом коллективе выделяется та его часть, которая обеспечивает производство основной части продукции, то есть «ядро». Ядро коллектива составляет наиболее квалифицированная его часть, имеющая большой стаж работы.

#### 4.4 Способы мотивации персонала

Персонал организации может работать с энтузиазмом и старанием, а может и уклоняться от работы. Во всех случаях стоит искать мотивы поведения с целью с целью совершенствования работы организации.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения собственных целей и целей организации. Задача менеджера заключается в обеспечении высокой эффективности организации труда персонала путем реализации возможностей каждого работника в процессе его трудовой деятельности.

Традиционный подход базируется на том, что персонал – это один из производственных ресурсов, который необходимо заставить эффективно работать с помощью экономических, организационных и моральных способов мотивации.

**Экономические способы мотивации** основываются на том, что люди в результате применения их способности к труду получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми (в виде некоторой суммы денег) и косвенными, которые облегчают получение прямых (например, дополнительное свободное время, позволяющее подработать в другом месте или получить образование).

Основной формой прямой экономической мотивации является заработная плата. Уровень оплаты труда дает формальную оценку трудовому вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Но наиболее действенным стимулирующим средством заработная плата становится при дополнении ее другой формой экономической мотивации – системой планирования.

**Организационные способы мотивации** бывают трех видов:

- *мотивация целями* выражается в том, что интересные, трудные цели увлекают людей и побуждают в них дух соревнования, стремления к достижению высоких результатов;
- *мотивация участием в делах фирмы* предполагает предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, в основном вопросов социального характера; вовлечение их в процесс коллективного творчества;
- *мотивация обогащением труда* заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы с широкими перспективами профессионального и должностного роста, дающей им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

К **моральным способам мотивации** относится признание, которое может быть личным и публичным. Личное признание состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству или лично представляются ему, получают право подписи ответственных документов, в разработке которых они принимают участие, персонально поздравляются дирекцией по случаю праздников или семейных дат.

#### 4.5 Управление конфликтами в производственном коллективе

**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, а также во взаимоотношениях людей, формальных или неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов по разным проблемам.

Прежде конфликты рассматривались исключительно с негативной точки зрения и считалось, что их причины кроются в несовершенстве самой организации, ее системы управления, плохих отношений в коллективе. На практике все сводилось к силовому подавлению конфликта, загонявшему все проблемы внутрь и ничуть не улучшая реальное положение дел.

Современная точка зрения состоит в том, что некоторые конфликты допустимы и желательны, поскольку помогают выявить неблагоприятные явления в жизни организации, разнообразие позиций и точек зрения на те или иные события, что в целом облегчает процесс управления.

По отношению к отдельному человеку конфликты могут быть внутри личностные, межличностные и межгрупповые.

**Внутри личностные конфликты** возникают в связи с такими обстоятельствами как несовпадение внешних требований и внутренние позиции; неоднозначность восприятия ситуации; невозможность реализовать себя в работе и, как следствие, неудовлетворенность ею.

**Межличностные конфликты** порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне проявляются как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

**Межгрупповые конфликты** порождаются борьбой за ресурсы или сферы влияния.

По распределению потерь в результате конфликта они делятся на симметричные и асимметричные.

В **симметричном конфликте** участники несут потери в равной мере; в **асимметричном** – одни участники теряют или выигрывают существенно больше, чем другие.

По характеру последствий конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

**Конструктивные конфликты** предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При

правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации пользу. Если конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создаются возможности для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается *деструктивным*. Причинами деструктивных конфликтов являются: злоупотребление служебным положением, нарушение трудового законодательства, несправедливые оценки людей

Законы внутриорганизационного развития таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращаются в деструктивный. Люди начинают придирается друг к другу, унижать партнеров, угрожать им, отказываться решать возникающие проблемы к обоюдной выгоде. Менеджер должен быть кровно заинтересован в том, чтобы конфликт в его организации был бы как можно быстрее преодолен, ибо конфликты могут принести немалый моральный и материальный урон.

Практика менеджмента выработала четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интегральных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

На практике эти методы реализуются в такой последовательности:

1. Не допустить продолжения импульсивного поведения оппонентов, их непродуманных высказываний и взваливания вины друг на друга.
2. Определение границ конфликта и причины его возникновения.
3. Определение правильных подходов к определению конфликта путем совместного с оппонентами обсуждения проблем, достижения по ним соглашения исходя из интересов всех сторон.
4. Оказание помощи оппонентам в решении процедурных вопросов, установлении сроков, способов контроля за реализацией принятых решений.

#### 4.6 Подходы к руководству и его стили

Очень важным в менеджменте является поведение руководителя и используемые им средства влияния на работников при сосредоточении их усилий на достижении целей организации. В связи с этим выделяют три основных теоретических подхода к руководству: харизматический (с позиций личностных качеств), поведенческий и ситуационный.

**Харизматический подход** (от «харизма» - благодать) базируется на использовании личных качеств менеджера и способности побуждать других к высокопроизводительному труду. Начиная с «теории великих людей» (зародилась в древней Греции), которая утверждает, что лидерами рождаются, а не становятся, делались попытки определить физические, умственные и индивидуальные черты разных руководителей. Ученым так и не удалось сформулировать полный набор качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель, однако установлено, что некоторые качества являются обязательными для руководителя: высокие умственные способности, широкие общественные интересы и зрелость. В соответствии с этим подходом структура личных качеств руководителя должна соответствовать личным качествам, деятельности и тем задачам, которые должны решать подчиненные. Это сужает сферу использования этого подхода, поэтому он не нашел широкого применения.

**Поведенческий подход** основывается на том, что эффективность руководства зависит не от личных качеств руководителя, а от манеры поведения руководителя с подчиненными, то есть стиля руководства. Поиски наиболее оптимального стиля руководства оказались безуспешными, хотя продолжительное время считали таким демократический стиль. Однако оказалось, что стиль руководства следует менять в зависимости от конкретной ситуации.

**Ситуационный подход** базируется на том, что личные качества и стили руководства наиболее соответствуют конкретным ситуациям. По мнению американского ученого Фидлера существует три типа критических ситуаций, влияющих на эффективное руководство: 1) влияние должности – руководитель, имеющий больше должностных полномочий, может руководить более эффективно, чем руководитель с меньшим набором полномочий; 2) структура и четкость описания поставленных задач по сравнению с ситуациями; 3) взаимоотношения между руководителем и подчиненными, степень доверия коллектива и готовность идти за лидером.

**Стиль руководства** - совокупность способов, приемов и механизмов влияния на подчиненных с целью обеспечения выполнения ими заданий и достижения целей организации.

Стиль руководства зависит от объема делегированных полномочий, использования форм власти, выполнения заданий организации.

При **авторитарном (диктаторском) стиле** руководитель владеет достаточной властью, чтобы навязывать свою волю подчиненным и без колебаний проводить в жизнь принятые решения, используя административные методы влияния на подчиненных. Авторитарному стилю присуща высокая концентрация власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает управленческие решения, не считаясь с мнением подчиненных; часто вмешивается в действия руководителей низшей степени управления, сковывает их инициативу. При этом стиле руководства руководитель пользуется среди подчиненных формальным авторитетом. Этот стиль руководства должен находить ограниченное применение только при некоторых обстоятельствах, которые требуют быстрых и категорических решений.

**Демократический стиль** характеризуется высоким уровнем делегирования полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Как правило, решения принимаются только после выявления мнения подчиненных, руководитель охотно делится с ними властью, дает возможность проявить инициативу, развивать свои способности. При таких условиях руководитель пользуется не только служебным, но и высоким личным авторитетом у подчиненных, в коллективе господствует дух сотрудничества и развиваются управленческие навыки подчиненных.

В практической деятельности демократический лидер выходит из того, что люди руководствуются не только материальными, но и более высокими потребностями, поэтому он старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Руководитель прилагает много усилий на создание атмосферы доверия и открытости в коллективе с тем, чтобы подчиненные могли обратиться к нему за помощью в случае необходимости. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы предприятия, предоставляет для этого необходимую информацию и показывает, как искать эффективные решения.

При **либеральном стиле** руководства подчиненным предоставляется большая самостоятельность в работе и принятии решений; руководитель дает только общие наставления и время от времени контролирует деятельность подчиненных. Этот стиль находит ограниченное применение, он присущ в основном научным учреждениям. В американской литературе такой стиль называют стилем невмешательства. Менеджер полностью полагается на подчиненных, иногда придерживаясь позиции рядового члена организации, в которой все члены действуют независимо друг от друга.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение кадрового менеджмента.
2. Что такое мотивация?
3. Назовите способы мотивации персонала.
4. Как классифицируются конфликты в производственном коллективе?
5. Какие вы знаете методы разрешения конфликтов?

6. Какие подходы применяются в руководстве персоналом?
7. Что такое стиль руководства?
8. Какие стили руководства применяются в управлении персоналом?

Литература [3,4,6,8,9,11,15,18,19]

## Тема 5 Методология планирования

### 5.1 Сущность планирования

В условиях рыночной системы хозяйствования диапазон использования производственных факторов довольно широк, поэтому каждое предприятие должно стремиться к их оптимальному сочетанию, одной из форм которого является планирование его производственной и коммерческой деятельности. Опыт многих зарубежных преуспевающих компаний показывает, что в условиях жесткой рыночной конкуренции, неопределенности экономического развития, наличием всевозможных рисков планирование деятельности фирмы является одним из важнейших условий ее выживания, экономического роста и процветания.

***Планирование – это процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем.***

Содержательная сторона процесса планирования в широком смысле слова включает постановку целей и выработку стратегии фирм, распределение всех видов ресурсов в соответствии с изменением внутренних и внешних условий ее функционирования.

Планирование в узком смысле слова сводится к составлению *специальных документов – планов*, определяющих конкретные шаги фирмы по достижению стоящих перед ней целей в рамках планового периода.

Процесс планирования базируется на соблюдении ряда **принципов**:

- участие максимального числа сотрудников в работе над планом – ведущий принцип рыночного планирования в условиях производственной демократии. Соблюдение данного принципа обеспечивает компетентность плановых расчетов.
- непрерывность планирования обусловлена характером хозяйственной деятельности фирмы, в результате чего планирование рассматривается не как единичный акт, а постоянно возобновляющийся процесс, так как условия функционирования фирмы непрерывно меняются.
- принцип координации плановой деятельности реализуется по горизонтали, то есть между подразделениями одного уровня, а принцип интеграции – по вертикали – между нижестоящими и вышестоящими подразделениями.
- принцип экономичности заключается в предусмотрении таких путей достижения целей, которые связаны с получением максимального эффекта, а затраты на составление плана не должны превышать этот эффект.
- принцип научного подхода предполагает глубокий и всесторонний анализ сложившихся тенденций и перспектив развития, разработку прогнозов и планов на основе экономических расчетов, не допуская установления плановых заданий только из сложившейся динамики показателей.
- принцип методологического единства планов предполагает увязку и сопоставимость планов различной продолжительности (текущих, среднесрочных и стратегических) и планов различных отраслей национального хозяйства.

В практике планирования имеется множество способов составления и обоснования планов, то есть **методов** планирования.

Балансовый метод планирования основывается на взаимной увязке ресурсов в рамках планового планирования. Он реализуется через систему балансов, которые

представляют собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение. В основе этих таблиц лежит балансовое уравнение, предполагающее, что остатки ресурсов на начало периода плюс их поступление из внутренних и внешних источников равняются сумме расхода и остатка ресурсов на конец периода. В процессе планирования составляют материально-вещественные, стоимостные и трудовые балансы.

Нормативный метод планирования обеспечивает высокое технико-экономическое обоснование плановых заданий, так как в их основу закладываются нормы расхода ресурсов на единицу продукции. Нормы и нормативы – основа планирования и контроля затрат труда, материальных и финансовых ресурсов. Данный метод позволяет обеспечить единый подход при определении размера затрат и потребления на всех уровнях планирования, предусмотреть межотраслевые связи и пропорции.

Математические методы способствуют совершенствованию плановой работы на предприятии, так как с их помощью можно сравнивать различные варианты экономических расчетов и найти оптимальные решения. Из математических методов планирования наиболее распространенными являются линейное планирование, корреляционное моделирование и сетевое планирование. Методы линейного программирования позволяют выбрать вариант функционирования экономического объекта по заданному критерию. Система критериев, как правило, связана с выбором различных видов сырья, материалов, технологий. Корреляционные модели широко используются в области финансового планирования. Они отражают зависимость двух величин и позволяют с определенной степенью вероятности предсказать наступление какого-либо события. Сетевые методы планирования применяются для оптимизации производственных процессов

## 5.2 Система планов предприятия

С точки зрения объектов плановых решений, интервалов планирования и других сторон деятельности конкретного предприятия выделяют следующие виды планов.

1. **Стратегический план** – это долгосрочный план, охватывающий период 10-15 лет, в котором формируются задачи и средства достижения основополагающих целей развития производственной системы. Обычно предприятие имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них – *генеральная*, которая отражает способы реализации основного предназначения фирмы. Основными рабочими стратегиями являются *функциональные* стратегии: товарная, ценообразования, поведения на рынке денег и ценных бумаг, стимулирования персонала, снижения производственных издержек, инвестиционной деятельности и др. *Ситуационные* стратегии разрабатываются на случай непредвиденного неблагоприятного развития событий.

2. **Долговременные планы** разрабатываются на 3-5 лет и нацелены на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такой период является наиболее приемлемым для обновления производственного потенциала и ассортимента продукции. Они являются составной частью стратегического плана и служат инструментом технологии достижения целей организации.

3. **Текущие планы**, в которых отражаются все направления деятельности фирмы, составляются на один год. В них осуществляется конкретизация и углубление стратегических и долгосрочных ориентиров на текущий год. Годовой план является свободным по форме и комплексным по содержанию; в нем отражаются такие функциональные вопросы: производство и реализация продукции, обеспечение ресурсами, оплата труда персонала, себестоимость продукции, прибыль и рентабельность, финансы, инвестиции, социальное развитие и др.

4. **Оперативные планы** составляются для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде (от месяца до часа) и контроля за

ходом их выполнения. Оперативное планирование складывается из разработки календарных планов и диспетчирования (корректировки и оперативного регулирования хода производственного процесса).

5. **Инвестиционные проекты** – это планы эффективности капитальных вложений, направляемых на создание новых, реконструкцию, расширение или модернизацию действующих производственных мощностей.

6. **Бизнес-план**, разрабатываемый на основе маркетинговых исследований, является планом создания нового предприятия или выпуска принципиально новой продукции.

### 5.3 Формирование экономической стратегии предприятия

**Экономическая стратегия предприятия** - это методы и средства достижения основополагающих целей развития производственной системы. Она включает в себя систему целей:

- *миссия* - общая цель, выражающая причину существования предприятия, которая должна служить фактором привлечения клиентов и предопределять производственный профиль фирмы;
- *локальные цели* – имеющие подчиненный характер по отношению к миссии, совместный учет которых позволяет ее реализовать.

Обычно предприятие имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них – *генеральная*, которая отражает способы реализации основного предназначения фирмы. Основными рабочими стратегиями являются *функциональные* стратегии: товарная, ценообразования, поведения на рынке денег и ценных бумаг, стимулирования персонала, снижения производственных издержек, инвестиционной деятельности и др. *Ситуационные* стратегии разрабатываются на случай непредвиденного неблагоприятного развития событий.

Экономическая стратегия включает следующие элементы:

- **товарная стратегия**, вырабатывающая правила исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы;
- **стратегия ценообразования**, включающая правила выбора ценовой политики, поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, приемов ценовой конкуренции;
- **стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов** позволяет выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов и эффективно их распределять;
- **стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг** заключается в выработке правил привлечения дополнительных финансовых ресурсов, направляемых на решение текущих финансовых задач и долгосрочное инвестирование;
- **стратегия снижения транзакционных издержек** заключается в выработке такого регламента процесса подготовки и заключения юридических договоренностей (транзакций) – соглашений, контрактов и договоров, которые предотвратят возможные казусы, способствующие ухудшению качества заключаемых соглашений и сделок;
- **стратегия внешне-экономической деятельности** заключается в выборе правил и приемов поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг;
- **стратегия снижения производственных издержек** связана с обеспечением конкурентного преимущества на рынке за счет снижения затрат на производство продукции или оказание услуг;
- **стратегия инвестиционной деятельности** заключается в выборе наиболее предпочтительной формы воспроизводства основных фондов (модернизация, техническое перевооружение, реконструкция, расширение);



- **стратегия стимулирования персонала** заключается в создании такого мотивационного поля, которое позволит заинтересовать персонал фирмы в эффективном удовлетворении требования рынка;

- **стратегия предотвращения банкротства** является обобщением всех элементов экономической стратегии фирмы и заключается в: 1) раннем диагностировании кризисных тенденций в ее деятельности, 2) выработке мер по противодействию этим явлениям.

#### 5.4 Текущее планирование

Текущий план – это программа технической, производственно, финансовой и хозяйственной деятельности предприятия на год с разбивкой по кварталам. Задача текущего планирования – обеспечение выполнения стратегии фирмы по годам на основе тщательного анализа ее производственно-хозяйственной деятельности. Годовой план является свободным по форме и комплексным по содержанию, в нем отражаются такие функциональные вопросы:

1. **Производство продукции (услуг)** в натуральном и стоимостном выражении.
2. **Обеспечение ресурсами** (производственные площади и мощности, поставщики и методы обеспечения предприятия материальными ресурсами).
3. **Персонал и оплата труда** (численность, трудоемкость продукции, производительность труда, фонд оплаты труда, план подготовки и повышения квалификации персонала).
4. **Себестоимость продукции** (составление смет затрат на производство и реализацию продукции по экономическим элементам и статьям калькуляции, калькулирование выпускаемой продукции, мероприятия по снижению себестоимости продукции).
5. **Ценообразование** (ценовая политика фирмы и методы формирования цен на продукцию).
6. **Прибыль и рентабельность** (план формирования и распределения прибыли, рентабельность производства и продукции).
7. **Финансовый план** (формирование и движение денежных потоков, формирование капитала, платежеспособность).
8. **Инвестиции** (план капитального строительства, строительно-монтажных работ, план ввода в действие основных фондов и производственных мощностей).
9. **Социальное развитие коллектива** (улучшение условий труда и охрана здоровья, повышение жизненного уровня работников).
10. **Маркетинговая деятельность** (каналы сбыта товаров, реклама, методы стимулирования продаж и обслуживания клиентов).
11. **Охрана окружающей среды** (наличие экологически чистых технологий, очистных сооружений, экологическая безопасность персонала и выпускаемой продукции).

#### 5.5 Оперативно-производственное планирование и диспетчеризация производства.

**Оперативно-производственное планирование** – это процесс доведения до непосредственных исполнителей разработанных производственных заданий на различные периоды (месяц, неделя, сутки, смена, час) исходя из конкретных условий их реализации, возникших в течение планового периода.

Основными задачами этого вида планирования являются:

- детализация и распределение производственной программы по времени их выполнения;

- конкретизация и доведение заданий до цехов, участков, рабочих мест;
- обеспечение рабочих мест необходимыми видами производственных ресурсов;
- оперативное регулирование процесса производства;
- обеспечение ритмичной работы всех производственных подразделений.

Оперативно - производственное планирование складывается из двух частей: календарного планирования и диспетчеризации производства.

**Календарное планирование** включает:

- расчеты по загрузке оборудования и производственных площадей,;
- составление планов и графиков изготовления продукции по номенклатуре и стадиям обработки;
- выдачу производственных заданий рабочим.

Корректировка и оперативное регулирование хода производственного процесса, возникающие отклонения от календарных планов осуществляются с помощью **диспетчеризации производства**. Она должна носить предупредительный характер, заблаговременно выявлять и своевременно устранять намечающиеся недопустимые отклонения в ходе производства, базироваться на точной и своевременной информации о фактическом ходе производства.

Объектом диспетчерского контроля является выпуск товарной продукции и обеспечение производства ресурсами.

## 5.6 Структура бизнес-плана.

Бизнес-план – это документ, содержащий обоснование действий, которые намечаются осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия. Его назначение – помочь предпринимателю оценить свои возможности, выявить емкость и перспективы будущего рынка, убедить возможного инвестора в привлекательности и конкурентоспособности выбранной деятельности.

Хотя бизнес-план не имеет строго регламентированного содержания и структуры, при его подготовке следует обратить внимание на следующие условия.

1. Бизнес-план должен быть профессиональным. По его содержанию и внешнему виду судят о компетенции предпринимателя, разработавшего этот бизнес-план. Это документ должен быть простым, понятным и доступным для пользования.

2. Бизнес-план должен быть разделен на главы и составлен таким образом, чтобы любой инвестор мог легко отыскать в плане интересующие его разделы. Для более наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы.

3. Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана со стороны ведущих специалистов предприятия, по возможности получить аудиторское заключение.

4. Необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя. При первом знакомстве с потенциальным инвестором следует представить ему краткий обзор или сводку данных, и только в случае проявления интереса со стороны инвестора следует представить ему детальный план.

Оптимальным по структуре и содержанию может считаться бизнес-план, содержащий следующие разделы.

### Раздел 1. Цели и задачи предпринимательской сделки.

Главная цель предпринимательства – получение прибыли, поэтому планируя намеченную сделку следует по возможности точно рассчитать возможную сумму прибыли с учетом фактора времени. Наряду с главной целью составители должны отразить другие цели и задачи: социального и технического характера, а также связанные с

повышением статуса предпринимателя и ориентированы на достижение известности и получение льгот.

#### **Раздел 2. Обобщенное резюме.**

Это сводный раздел бизнес-плана, представляющий его основные идеи и содержание в миниатюре. Ознакомление с ним должно дать относительно полное представление о содержании всего бизнес-плана. Этот раздел завершается только после составления документа в целом.

#### **Раздел 3. Характеристика предпринимательского продукта.**

В этом разделе должны быть представлены:

- наглядные данные, позволяющие представить инвестору предпринимательский продукт (опытный образец, модели, фотографии);
- результаты прогнозно-аналитических оценок таких параметров: сведения о круге потребителей продукта или услуги и потребностях, которые он будет удовлетворять; данные о динамике ожидаемого потребления по временным периодам;
- прогноз предполагаемой цены реализации предпринимательского продукта, обоснование выбранной ценовой политики.

#### **Раздел 4. Анализ и оценка рынка сбыта.**

Содержит объемы производства и реализации продукта, динамику спроса, способы активизации рынка посредством маркетинговой деятельности, формы конкурентной борьбы. Необходимо также учесть возможности и ценовую политику конкурентов.

#### **Раздел 5. План действий и организационные меры.**

Программа действий по реализации проекта обычно включает:

- форма собственности и организационная структура управления предприятием;
- план маркетинговой деятельности (определение рынка сбыта, реклама, контакты с потребителями, послепродажное обслуживание);
- осуществление производства продукции (производственное предпринимательство);
- закупка, транспортировка и хранение материальных ресурсов, реализация готовой продукции (коммерческое предпринимательство);
- управление реализацией бизнес-плана (организационные структуры управления проектом, образовательный уровень и профессионализм персонала, методы координации действий исполнителей, отношения с внешней средой);
- управление рисками, страхование.

#### **Раздел 6. Ресурсное обеспечение сделки.**

В этом разделе приводятся сведения о видах и объемах ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательского проекта, источниках и способах их получения. Ресурсное обеспечение охватывает:

- материальные ресурсы (сырье, материалы, энергия, здания, сооружения, оборудование);
- трудовые ресурсы;
- финансовые ресурсы (текущие денежные средства, капитальные вложения, ценные бумаги, кредиты);
- информационные ресурсы (статистическая, научно-техническая, нормативно-методическая информация).

#### **Раздел 7. Эффективность сделки (проекта).**

Завершающий раздел бизнес-плана, который содержит основные сводные показатели эффективности – прибыли и рентабельности, а также оценку деятельности фирмы по основным финансовым показателям. Кроме того, учитывается социальная и научно-техническая эффективность. Желательно проанализировать долговременные последствия предпринимательской сделки.

### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое планирование?
2. На основе каких принципов осуществляется планирование на предприятии?
3. Какие методы планирования вы знаете?
4. Какие виды планов разрабатываются на предприятии?
5. Какие планы разрабатываются на перспективный период?
6. Назовите разделы текущего плана.
7. Как осуществляется оперативное планирование на предприятии?
8. Что такое диспетчеризация производства?
9. С какой целью разрабатывается бизнес-план?
10. Назовите разделы бизнес-плана.

Литература [7,10,13,15,16,17,18,20]

## 6 Маркетинговая деятельность предприятия

### 6.1 Понятие и функции маркетинга

*Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.*

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд. **Нужда** – чувство ощущения человеком нехватки чего-то. Исходными составляющими природы человека являются такие виды нужд: физиологические (в пище, одежде, тепле, безопасности), социальные (в духовной близости, влиянии и признательности), личные (в знаниях и самовыражении). Неудовлетворенный человек, как правило, сделает одно из двух: либо займется поисками объекта, способного удовлетворить нужду, либо попытается заглушить ее.

Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей. **Потребность** – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Поэтому человек выбирает те товары, которые доставят ему максимальное удовлетворение в рамках его финансовых возможностей. **Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Человеческие нужды, потребности и запросы должны быть подкреплены наличием товара. **Товар** – это все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду.

Мораль маркетинга заключается в том, что производители должны отыскивать потребителей, которым они хотят продавать, выяснять их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий эти потребности.

Маркетинг имеет место только в тех случаях, когда люди удовлетворяют свои нужды и запросы с помощью обмена. **Обмен** является основным понятием маркетинга как научной дисциплины. Он является одним из наиболее приемлемых способов получения желаемого объекта (кроме самообеспечения, попрошайничества и отъема), так как при обмене люди не посягают на права других, не зависят от чьей-то благотворительности, избавлены от возможности самостоятельно производить необходимый предмет независимо от умения.

Основной единицей измерения в сфере маркетинга является **сделка** – коммерческий обмен между двумя сторонами в денежной или бартерной форме. Необходимыми условиями для сделки являются: наличие как минимум двух ценностно-значимых объектов; согласование условий, времени и места ее осуществления.

Для осуществления сделки необходим **рынок** – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. В экономически развитом обществе рынок – это не обязательно какое-то физическое место, где осуществляются сделки. При наличии современных средств коммуникации продавец может не вступать в физический контакт с покупателем и находиться на значительном расстоянии от него.

Основными **функциями** маркетинга являются:

- выявление потребительских нужд;
- разработка товаров;
- ценообразование;
- налаживание системы распределения товара;
- эффективное стимулирование сбыта.
- 

## 6.2 Концепции управления маркетингом

Существует пять основных подходов, на основе которых коммерческие организации ведут свою коммерческую деятельность: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этического маркетинга. Эти концепции отражают разные периоды в истории экономики, политики, а также социальные перемены за последние десятилетия. Общая тенденция развития – перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия и потребителя.

Один из самых старых подходов, которым руководствуются продавцы, является **концепция совершенствования производства**. Она заключается в том, что потребители будут благожелательны к товарам доступным по цене и широко распространенным, поэтому руководство должно сосредотачивать свои усилия на способах увеличения объемов производства и снижения издержек. Применение этой концепции подходит в двух случаях: если спрос превышает предложение и себестоимость товара является слишком высокой.

**Концепция совершенствования товара** заключается в том, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество и организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании качественных характеристик товара. Эта концепция в большинстве случаев приводит к «маркетинговой близорукости», т.е. продавец настолько увлекается улучшением товара, что упускает из виду нужды клиентов.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий** основывается на утверждении, что потребители не будут покупать товары фирмы в достаточном количестве, если она не предпримет достаточных усилий в сфере сбыта и стимулирования продаж. Особенно агрессивно используют эту концепцию применительно к товарам пассивного спроса: могильных участков, страховых полисов, стоматологических услуг. Главная цель реализации данной концепции – продать, а не терзаться по поводу будущей удовлетворенности покупателей.

**Концепция маркетинга** является сравнительно новым подходом в предпринимательской деятельности и заключается в том, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков, обеспечение удовлетворенности потребителей более эффективными, чем у конкурентов способами. Коммерческие усилия по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца (*пытайтесь продать то, что можете произвести*), а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателей (*производите то, что можете продать*).

**Социально-этический маркетинг** – явление самого последнего времени. Его задачей является установление нужд целевых рынков, обеспечение удовлетворенности потребителей более эффективными, чем у конкурентов способами с одновременным сохранением и укреплением благополучия потребителя и общества в целом. Фирма,

чувствующая и удовлетворяющая потребности покупателей, должна действовать с учетом долговременного блага потребителей и общества. Концепция социально-этического маркетинга требует сбалансированности трех факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей и интересов общества. *Пример. Фирма Кока – Кола является высоко ответственной корпорацией, производящей качественные безалкогольные напитки, но общество защиты прав потребителей предъявляет ей ряд претензий: низкая питательная ценность напитков, сахар и фосфорная кислота вызывают заболевания зубов, кофеин вызывает всевозможные расстройства организма, использование необоротной тары из материалов, не подлежащих биохимическому разложению и загрязняющих окружающую среду.*

### 6. 3 Маркетинговая среда предприятия.

*Это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.*

Будучи изменчивой, налагающей ограничения в полной неопределенности маркетинговая среда глубоко затрагивает жизнь фирмы и при недостаточной информированности о ее состоянии способна преподнести крупные неожиданности и тяжелые удары.

Маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды.

**Микросреда** представлена силами, имеющим непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, отношениям с поставщиками, маркетинговыми посредниками, конкурентами и контактными аудиториями.

**Поставщики** – это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства товаров и оказания услуг.

**Маркетинговые посредники** – это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры: торговые посредники, оптовые склады, транспортные, консалтинговые фирмы, рекламные агентства, кредитно-финансовые учреждения.

**Клиентура** фирмы представлена на таких типах клиентурных рынков:

- потребительский рынок – приобретение товаров для личного пользования;
- рынок производителей – приобретение товаров и услуг для их использования в процессе производства;
- рынок промежуточных продавцов – приобретение товаров и услуг с целью получения прибыли от их перепродажи;
- рынок государственных учреждений – государственные организации, приобретающие товары и услуги для последующего их использования в сфере коммунальных услуг или для передачи их нуждающимся категориям населения;
- международный рынок – покупатели за пределами страны, включая производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

**Конкуренты**, с которыми сталкивается фирма: желанные конкуренты, товарно-родовые конкуренты, товарно-видовые конкуренты и марки- конкуренты.

**Контактные аудитории** – это любые группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации или оказывают влияние на ее способность достигать поставленные цели. Контактная аудитория может способствовать или противодействовать усилиям фирмы по обслуживанию рынков. Благотворная аудитория имеет повышенный позитивный интерес к фирме (жертвователи); искомая аудитория является желанной, но не всегда достижимой для фирмы (средства массовой информации); нежелательная аудитория, если она появляется, вынуждает фирму с ней

считаться, но в большинстве случаев фирма старается не привлекать внимание такого рода аудиторий (потребительские группы бойкота). Любая фирма действует в окружении контактных аудиторий 7 типов:

1. Финансовые круги – банки, инвестиционные компании, фондовые биржи, брокерские фирмы, акционеры.
2. Контактные аудитории средств массовой информации, распространяющие новости, статьи и редакционные комментарии о фирме.
3. Государственные учреждения.
4. Гражданские группы действий – общества защиты прав потребителей, защитников окружающей среды, потребительские группы бойкота и др.
5. Местные контактные аудитории – окрестные жители, общинные организации.
6. Широкая публика (она не выступает по отношению к фирме в виде организованной силы, но образ фирмы в глазах публики влияет на ее коммерческую деятельность).
7. Внутренние контактные аудитории – хорошо информированный и мотивированный персонал, управляющие и члены совета директоров, так как их позитивное отношение к собственной фирме распространяется на другие контактные аудитории.

**Макросреда фирмы** складывается из 6-ти основных сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозит фирме новыми опасностями.

1. Демографическая среда – динамика рождаемости, изменение численности разных возрастных групп населения, изменения в семьях, миграция населения.
2. Экономическая среда – покупательная способность населения, характер распределения доходов.
3. Природная среда – уровень обеспеченности ресурсами и энергоносителями, загрязнения окружающей среды, государственное регулирование воспроизводства природных ресурсов.
4. Научно-техническая среда – ускорение научно-технического прогресса, рост ассигнований на проведение НИОКР ужесточение государственного контроля над безопасностью и доброкачественностью товаров.
5. Политическая среда – действующее законодательство по предпринимательству, контроль над соблюдением законов со стороны государства.
6. Культурная среда – приверженность к традиционным культурным ценностям, субкультура в рамках единой культуры.

#### **6.4 Сегментация рынка и позиционирование товара.**

Обдумывая выход на рынок с каким-то товаром, фирма должна провести точную оценку настоящего и будущего размера рынка. Рынок состоит из множества типов потребителей, которые могут формироваться по географическим, демографическим, и поведенческим признакам.

*Процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и поведении называется **сегментированием рынка**.*

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

При выходе на новый рынок большинство фирм начинают с одного сегмента и в случае успеха постепенно охватывают другие. Японские фирмы, как правило, проникают на обойденные вниманием участки рынка, завоевывают там себе имя и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Крупные компании стремятся к полному охвату рынка. Решив, на каком сегменте выступать, фирма должна принять решение как туда проникнуть. Если сегмент рынка уже состоялся, значит, в нем есть конкуренция и конкуренты уже заняли в рамках сегмента свои позиции.

***Позиционирование товара на рынке*** – это обеспечение ему четко отличного от других места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Изучив позиции конкурентов, фирма решает занять ли ей место близкое к позиции одного из конкурентов и начать борьбу за долю рынка или попытаться заполнить выявленную на рынке нишу, разработав товар, не имеющий аналога. Если фирма решила занять позицию рядом с одним из конкурентов, то она должна дифференцировать свое предложение за счет качественных отличий и цены товара.

Приняв решение относительно позиционирования своего товара, фирма приступает к планированию деталей комплекса маркетинга. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Эти возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования.

Если принято решение позиционировать товар в сегменте как изделие высокой стоимости и высокого качества, фирма должна разработать товар, превосходящий по свойствам и качеству продукцию конкурента, подобрать высококвалифицированных и известных розничных торговцев; создать рекламу, привлекающую внимание состоятельных покупателей, ограничить деятельность по стимулированию продаж изысканными презентациями и др.

## **6.5 Продвижение товаров на рынке.**

Современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создание хорошего товара, назначение на него привлекательной цены и обеспечение доступности для целевых потребителей. Для осуществления действенной коммуникации со своими заказчиками фирма должна организовать действенную систему продвижения товаров, которая включает три элемента: рекламу, стимулирование сбыта и пропаганду.

***1. Реклама*** – *неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации.*

С целью рекламы используют средства массовой информации, наружные экспозиции (щиты, плакаты, вывески), сувениры, транспортные планшеты, справочники и каталоги. У рекламы множество применений. Ее используют для формирования долговременного образа организации (*престижная реклама*), для выделения конкретного марочного товара (*реклама марки*), для распространения информации о продаже, услуге или событии (*рубричная реклама*), для объявления о распродаже по сниженным ценам (*реклама распродаж*) и для отстаивания конкретной идеи (*разъяснительно-пропагандистская реклама*).

Большинство фирм создают рекламные отделы, выполняющие такие функции: разработка бюджета рекламы, утверждение предоставляемых агентством объявлений и кампаний, организация прямой почтовой рекламы, устройство рекламного оформления дилерских заведений и прочих форм рекламы, которыми не занимаются рекламные агентства. Большинство фирм все же прибегают к услугам рекламных фирм, поскольку такая организация работы предлагает ряд преимуществ: в них работают творческие и технические специалисты высокого класса; агентства приносят свежий взгляд со стороны на проблему, а также богатый опыт работы с разными клиентами и в разных ситуациях. Агентства работают по системе комиссионных скидок и обходятся заказчиком сравнительно недорого. Самым крупным рекламным агентством в мире является «Денцу» (Япония).

***2. Стимулирование сбыта*** – *это деятельность, в ходе которой используют целый набор средств воздействия – купоны, конкурсы, премии, призванные усилить ответственную реакцию рынка. Этими средствами стимулирования сбыта можно пользоваться для эффективного представления товарных предложений и для оживления*



падающего спроса. Эффект стимулирования сбыта носит обычно кратковременный характер, а для формирования устойчивого предпочтения к марке эти приемы не годятся.

3. **Пропаганда («паблисити»)** включает в себя использование редакционного, а не платного листа или времени во всех средствах распространения информации доступных для чтения, просмотра или прослушивания потенциальными клиентами.

Притягательная сила пропаганды проистекает из трех ее характерных качеств:

1. Достоверность. Информационный материал, статья или очерк кажутся читателям более правдоподобным по сравнению с рекламными объявлениями.
2. Широкий охват покупателей, которые избегают контактов с продавцами и рекламой. Обращение приходит к покупателям в виде новости, а не в виде коммуникации торгового характера.
3. Броскость. Подобно рекламе пропаганда обладает возможностями для эффективного, броского представления фирмы или товара.

Пропаганда обходится фирме дешевле, чем реклама, так как оплачивается только труд персонала и рассылка пропагандистских материалов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое маркетинг?
2. Назовите функции маркетинга.
3. На основе каких концепций маркетинга предприятия осуществляют управление коммерческой деятельностью?
4. Что включает маркетинговая среда предприятия?
5. Назовите элементы маркетинговой микросреды.
6. Какие составляющие включает маркетинговая макросреда?
7. Что такое сегментирование рынка?
8. Как осуществляется позиционирование товара?
9. Что такое реклама и какие ее виды вы знаете?
10. Какие элементы включает продвижение товара?

**Литература** [5,14,16,18]

## **7 Основы инвестиционного менеджмента**

### **7.1 Сущность и виды инвестиций**

**Инвестиции** – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые вкладываются в объекты предпринимательской и другие виды деятельности, в результате которой достигается прибыль или социальный эффект, осуществление которого базируется на рыночных принципах связано с факторами времени, риска и ликвидности.

**Объектами инвестиционной деятельности** являются:

1. Денежные средства, паи, акции и другие ценные бумаги, целевые банковские взносы.
2. Движимое и недвижимое имущество, материальные ценности.
3. Имущественные права, вытекающие из авторского права; интеллектуальные ценности.
4. Права пользования природными ресурсами, имущественные права, не вытекающие из авторского права.

**Субъекты инвестиционной деятельности** – государство, компании, корпорации, финансово-кредитные учреждения, инвестиционные фонды и компании, страховые компании.

В зависимости от *источников финансирования* различают такие виды инвестиций:

- собственные средства инвестора;
- заемные средства (государственный и банковский кредит);
- привлеченные средства (средства инвесторов-вкладчиков).

По *формам вложения средств* инвестиции делятся на:

- финансовые – вложения средств в различные финансовые инструменты (ценные бумаги, депозиты, специальные целевые банковские вклады);
- реальные – вложения в основные и оборотные производственные фонды (в материальные и нематериальные активы);
- инновационные – вложения в нововведения, большая часть из которых – интеллектуальные инновации.

Финансовые инвестиции подразделяются на прямые и портфельные. Прямые инвестиции осуществляются без финансовых посредников в производственные фонды с целью получения дохода и участия в управлении предприятием. Портфельные инвестиции осуществляет пассивный инвестор, который не стремится к управлению компанией и ее финансовое состояние интересует его только в сроки выплаты дивидендов.

По *периоду инвестирования* инвестиции классифицируются на краткосрочные (менее года) и долгосрочные (более года).

По *воспроизводственной направленности* инвестиции делятся на:

- валовые инвестиции, которые реализуют общий объем капитала, инвестируемого в воспроизводство основных фондов и нематериальных активов;
- реновационные инвестиции, характеризующие объем капитала, инвестированного в простое воспроизводство основных средств и амортизируемых нематериальных активов (количественно приравниваются в сумме амортизационных отчислений за рассматриваемый период);
- чистые инвестиции характеризуют объем капитала, инвестируемого в расширенное воспроизводство основных фондов и нематериальных активов.

## 7.2 Инвестиционный рынок

Инвестиционная деятельность неразрывно связана с оценкой состояния и прогнозирования развития инвестиционного рынка.

**Инвестиционный рынок** – совокупность экономических отношений, складывающихся между продавцами и покупателями инвестиционных товаров и услуг, а также объектов инвестирования во всех его формах.

**Инвестиционные товары** включают строительные материалы, строительные машины и механизмы, строительные технологии (в форме патентов, лицензий, «ноу-хау»), типовые строительные проекты и т.п., используемые в процессе осуществления реальных инвестиций. **Инвестиционные услуги** представляют собой строительно-монтажные работы.

Формой инвестирования на *рынке прямых капитальных вложений* выступают капитальные вложения во всех видах – новое строительство; расширение; реконструкция; техническое перевооружение предприятий.

Предметом реального инвестирования на *рынке приватизируемых объектов* выступают не все объекты приватизации, а только те из них, которые целиком продаются на аукционах, по конкурсу или полностью выкупаются трудовыми коллективами. Та часть приватизируемых объектов, которая вначале акционизируется (корпоратизируется), а затем реализуется в виде пакетов акций, является объектом инвестирования через механизм фондового рынка.

Инвестиционный рынок можно рассматривать как совокупность отдельных рынков (рис.1).

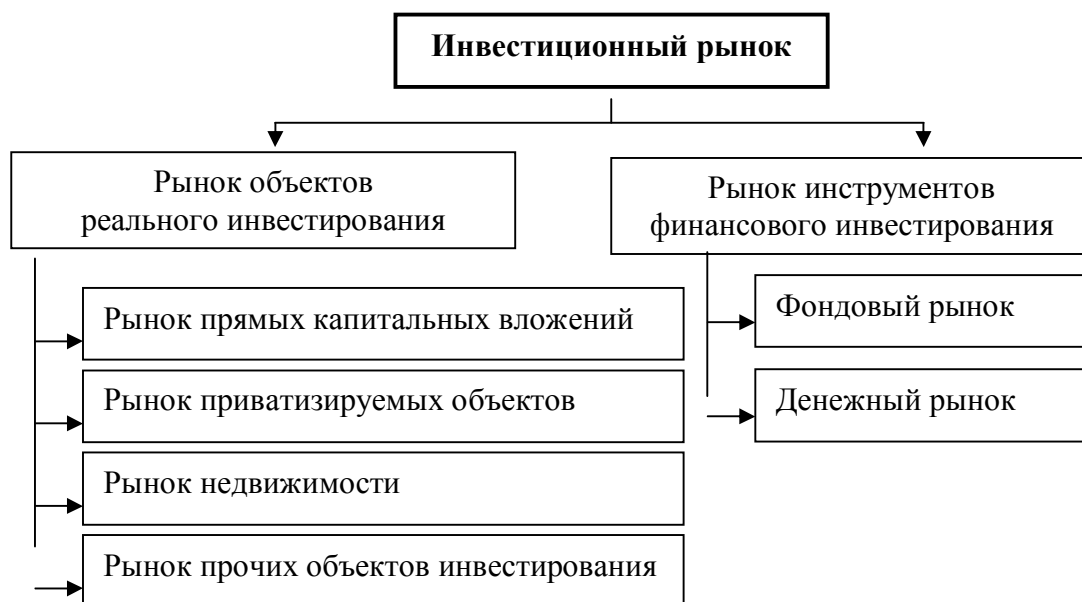


Рис. 1. Состав инвестиционного рынка

Объектами инвестирования на **рынке недвижимости** выступают земельные участки, стоящие на них капитальные здания, сооружения и некоторые другие объекты.

**Рынок прочих объектов реального инвестирования** рассматривается как совокупный для таких операций, как инвестиции в предметы коллекционирования (художественные произведения, антиквариат, нумизматические ценности и т.п.), в драгоценные металлы и камни и др. материальные ценности.

Фондовый рынок – рынок ценных бумаг.

Денежный рынок связан с такими объектами финансового инвестирования как депозитные вклады (срочные и до востребования), а также свободно конвертируемая валюта ряда стран.

Совокупность учреждений, организаций, государственных и коммерческих фирм, непосредственно обеспечивающие процесс бесперебойного осуществления инвестиций составляют **инвестиционную инфраструктуру**. Основными элементами инфраструктуры инвестиционного рынка являются инвестиционные фонды и инвестиционные компании, банковская система, фондовая биржа, инженерно-консультативные и консалтинговые фирмы, аудиторские компании, инвестиционные подрядчики и др.

### 7.3 Формы реального инвестирования капитала

В системе объектов инвестирования главную роль играют реальные инвестиции.

Осуществление реальных инвестиций характеризуется рядом особенностей, основными из которых являются:

1. **Реальное инвестирование является главной формой реализации стратегии экономического развития предприятия.** Именно эта форма инвестирования позволяет предприятию успешно проникать на новые товарные и региональные рынки, обеспечивать постоянное возрастание своей рыночной стоимости.

2. **Реальное инвестирование находится в тесной взаимосвязи с операционной деятельностью предприятия.** Задачи увеличения объема производства и реализации продукции, расширения ассортимента производимых изделий и повышения их качества,

снижения текущих операционных затрат решаются, как правило, в результате реального инвестирования.

**3. Реальные инвестиции обеспечивают, как правило, более высокий уровень рентабельности в сравнении с финансовыми инвестициями.** Эта способность генерировать большую норму прибыли является одним из побудительных мотивов к предпринимательской деятельности в реальном секторе экономики.

**4. Реализованные реальные инвестиции обеспечивают предприятию устойчивый чистый денежный поток.** Этот чистый денежный поток формируется за счет амортизационных отчислений от основных средств и нематериальных активов даже в те периоды, когда эксплуатация реализованных инвестиционных проектов не приносит предприятию прибыль.

**5. Реальные инвестиции подвержены высокому уровню риска морального старения.** Этот риск сопровождает инвестиционную деятельность как на стадии реализации реальных инвестиционных проектов, так и на стадии постинвестиционной их эксплуатации. Стремительный технологический прогресс сформировал тенденцию к увеличению уровня этого риска в процессе реального инвестирования.

**6. Реальные инвестиции имеют высокую степень противoinфляционной защиты.** Опыт показывает, что в условиях инфляционной экономики темпы роста цен на многие объекты реального инвестирования не только соответствуют, но во многих случаях даже обгоняют темпы роста инфляции, реализуя ажиотажный инфляционный спрос предпринимателей на материализованные объекты предпринимательской деятельности.

**7. Реальные инвестиции являются наименее ликвидными.** Это связано с узкоцелевой направленностью большинства форм этих инвестиций, практически не имеющих в незавершенном виде альтернативного хозяйственного применения. В связи с этим компенсировать в финансовом отношении неверные управленческие решения, связанные с началом осуществления реальных инвестиций, крайне сложно.

Реальные инвестиции осуществляются предприятиями в разнообразных **формах**, основными из которых являются:

1. Приобретение целостных имущественных комплексов.
2. Новое строительство.
3. Перепрофилирование.
4. Реконструкция.
5. Модернизация.
6. Обновление отдельных видов оборудования (техническое перевооружение).
7. Инновационное инвестирование в нематериальные активы.
8. Инвестирование прироста запасов материальных оборотных активов.

**Приобретение целостных имущественных комплексов** представляет собой инвестиционную операцию крупных предприятий, обеспечивающую отраслевую, товарную или региональную диверсификацию их деятельности. Эта форма реальных инвестиций обеспечивает обычно „эффект синергизма“, который заключается в возрастании совокупной стоимости активов обоих предприятий (в сравнении с их балансовой стоимостью) за счет возможностей более эффективного использования их общего финансового потенциала, взаимодополнения технологий и номенклатуры выпускаемой продукции, возможностей снижения уровня операционных затрат, совместного использования сбытовой сети на различных региональных рынках и других аналогичных факторов.

**Новое строительство** представляет собой инвестиционную операцию, связанную со строительством нового объекта с законченным технологическим циклом по индивидуально разработанному или типовому проекту на специально отводимых территориях. К новому строительству предприятие прибегает при кардинальном увеличении объемов своей операционной деятельности в предстоящем периоде, ее

отраслевой, товарной или региональной диверсификации (создании филиалов, дочерних предприятий и т.п.).

**Перепрофилирование** представляет собой инвестиционную операцию, обеспечивающую полную замену технологии производственного процесса для выпуска новой продукции.

**Реконструкция** представляет собой инвестиционную операцию, связанную с существенным преобразованием всего производственного процесса на основе современных научно-технических достижений. Ее осуществляют в соответствии с комплексным планом реконструкции предприятия в целях радикального увеличения его производственного потенциала, существенного повышения качества выпускаемой продукции, внедрения ресурсосберегающих технологий и т.п.

**Модернизация** представляет собой инвестиционную операцию, связанную с совершенствованием и приведением активной части производственных основных фондов в состояние, соответствующее современному уровню осуществления технологических процессов, путем конструктивных изменений основного парка машин, механизмов и оборудования, используемых предприятием в процессе операционной деятельности.

**Обновление отдельных видов оборудования** представляет собой инвестиционную операцию, связанную с заменой (в связи с физическим износом) или дополнением (в связи с ростом объемов деятельности или необходимостью повышения производительности труда) имеющегося парка оборудования отдельными новыми их видами, не меняющими общей схемы осуществления технологического процесса. Обновление отдельных видов оборудования характеризует в основном процесс простого воспроизводства активной части производственных основных средств.

**Инновационное инвестирование в нематериальные активы** представляет собой инвестиционную операцию, направленную на использование в операционной и других видах деятельности предприятия новых научных и технологических знаний в целях достижения коммерческого успеха.

Инновационные инвестиции в нематериальные активы осуществляются в двух основных формах:

а) путем приобретения готовой научно-технической продукции и других прав (приобретение патентов на научные открытия, изобретения, промышленные образцы и товарные знаки; приобретение ноу-хау; приобретение лицензий на франчайзинг и т.п.);

б) путем разработки новой научно-технической продукции (как в рамках самого предприятия, так и по его заказу соответствующими инжиниринговыми фирмами).

Осуществление инновационного инвестирования в нематериальные активы позволяет существенно повысить технологический потенциал предприятия во всех сферах его хозяйственной деятельности.

**Инвестирование прироста запасов материальных оборотных активов** представляет собой инвестиционную операцию, направленную на расширение объема используемых операционных оборотных активов предприятия, обеспечивающую тем самым необходимую пропорциональность (сбалансированность) в развитии внеоборотных и оборотных операционных активов в результате осуществления инвестиционной деятельности. Необходимость этой формы инвестирования связана с тем, что любое расширение производственного потенциала, обеспечиваемое ранее рассмотренными формами реального инвестирования, определяет возможность выпуска дополнительного объема продукции. Однако эта возможность может быть реализована только при соответствующем расширении объема использования материальных оборотных активов отдельных видов (запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.п.).

## 7. 4. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов

При разработке ТЭО оценка эффективности инвестиционных проектов представляет собой один из наиболее ответственных этапов. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала, варианты альтернативного его использования, дополнительно генерируемый поток прибыли предприятия в предстоящем периоде. Эта объективность и всесторонность оценки эффективности инвестиционных проектов в значительной мере определяется использованием современных методов ее проведения, которые базируются на таких принципах:

- оценка возраста инвестируемого капитала на основе показателя **денежного потока (ДП)**, формируемого за счет чистой прибыли и амортизационных отчислений в процессе эксплуатации инвестиционного проекта;
- приведение к настоящей стоимости сумм инвестированного капитала и денежного потока с помощью дисконтных коэффициентов.

**1. Чистый приведенный доход (ЧПД)** позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, т.е. его конечный эффект в абсолютной сумме. **Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенными к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию (ИС).** Расчет этого показателя при единовременном осуществлении инвестиционных затрат осуществляется по формуле:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n (\text{ДП})_i - \text{ИС}$$

где **ЧПД** - сумма чистого приведенного дохода по инвестиционному проекту при единовременном осуществлении инвестиционных затрат;

**ДП<sub>i</sub>** - сумма чистого денежного потока по отдельным интервалам общего периода эксплуатации инвестиционного проекта;

**ИС** - сумма единовременных инвестиционных затрат на реализацию инвестиционного проекта;

**n** - число интервалов в общем расчетном периоде *i*.

Показатель «чистый приведенный доход» может быть использован не только для сравнительной оценки эффективности реальных инвестиционных проектов, но и как критерий целесообразности их реализации. Независимый инвестиционный проект, по которому показатель чистого приведенного дохода является отрицательной величиной или равен нулю, должен быть отвергнут, так как он не принесет предприятию дополнительный доход на вложенный капитал. Независимые инвестиционные проекты с положительным значением показателя чистого приведенного дохода позволяют увеличить капитал предприятия и его рыночную стоимость. Из системы взаимоисключающих инвестиционных проектов принимается тот из них, по которому значение показателя чистого приведенного дохода является наивысшим.

**2. Индекс (коэффициент) доходности (ИД)** также позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим чистым денежным потоком по проекту. Расчет такого показателя при единовременных инвестиционных затратах по реальному проекту осуществляется по следующей формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ДП}_i}{\text{ИС}}$$

Показатель «индекс доходности» также может быть использован не только для сравнительной оценки, но и в качестве критериального при принятии инвестиционного

решения о возможностях реализации проекта. Если значение индекса доходности меньше единицы или равно ей, независимый инвестиционный проект должен быть отвергнут в связи с тем, что он не принесет дополнительный доход на инвестированные средства. Иными словами, для реализации могут быть приняты реальные инвестиционные проекты только со значением показателя индекса доходности выше единицы. По взаимоисключающим инвестиционным проектам по этому критерию выбирается тот из них, по которому индекс доходности является наивысшим.

**3. Период окупаемости** – срок, необходимый для того, чтобы сумма, инвестированная в проект, полностью вернулась. Он является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта.

Недисконтированный показатель периода окупаемости, определяемый статичным методом, рассчитывается по следующей формуле:

$$ПО = \frac{ИС}{ДПсг}$$

где *ПО* — недисконтированный период окупаемости инвестиционных затрат по проекту;

*ИС* — сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта;

*ДПсг* — среднегодовая сумма чистого денежного потока за период эксплуатации проекта (при краткосрочных реальных вложениях этот показатель рассчитывается как среднемесячный).

Если денежный поток распределен по интервалам поступления неравномерно, то **период окупаемости** можно рассчитывать прямым подсчетом числа лет (месяцев), в течение которых инвестиции будут погашены кумулятивным чистым денежным потоком.

Показатель „периода окупаемости" используется обычно для сравнительной оценки эффективности проектов, но может быть принят и как критериальный (в этом случае инвестиционные проекты с более высоким периодом окупаемости будут предприятием отвергаться).

Все рассмотренные показатели оценки эффективности реальных инвестиционных проектов находятся между собой в тесной взаимосвязи и позволяют оценить эту эффективность с различных сторон. Поэтому при оценке эффективности реальных инвестиционных проектов предприятия их следует рассматривать в комплексе.

## 7.5 Формы финансового инвестирования капитала

**Финансовые инвестиции** характеризуются вложением капитала в различные инструменты финансового инвестирования, главным образом в ценные бумаги, с целью получения дохода.

В системе объектов инвестирования главную роль играют реальные инвестиции, но на отдельных этапах развития предприятия целесообразно осуществление финансового инвестирования. Такая направленность инвестиций может быть вызвана:

- необходимостью эффективного использования инвестиционных ресурсов, формируемых до начала осуществления реального инвестирования;
- возможностью получения на фондовом рынке значительно большего уровня прибыли на вложенный капитал, чем операционная деятельность на «затухающем» товарном рынке;
- наличием временно свободных денежных активов, связанных с сезонной деятельностью предприятия;
- необходимостью приобретения крупного пакета акций другого предприятия или вложения капитала в его уставный фонд в преддверии товарной или региональной диверсификации своей деятельности.

Финансовые инвестиции обычно обеспечивают более низкий уровень прибыли, чем функционирующие операционные активы; формируют дополнительный приток

прибыли в периоды, когда свободный капитал не может быть эффективно использован для расширения операционной деятельности.

Финансовое инвестирование осуществляется предприятием в трех формах:

1. Вложение капитала в уставные фонды других предприятий. Приоритетной целью этой формы инвестирования является не столько получение высокой прибыли, сколько установление финансового влияния на предприятия.

2. Вложение капитала в доходные виды денежных инструментов. Основным видом денежных инструментов инвестирования является депозитный вклад в коммерческом банке.

3. Вложения капитала в доходные виды фондовых инструментов. Эта форма финансовых инвестиций характеризуется вложением капитала в различные виды ценных бумаг, свободно обращающихся на фондовом рынке. В последнее время вложения в фондовые инструменты оставляют более трех четвертых общего объема финансовых инвестиций предприятий.

Таким образом, финансовые инвестиции рассматриваются как активная форма эффективного использования временно свободного капитала или как инструмент диверсификации операционной деятельности предприятия.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение инвестиций.
2. Назовите объекты и субъекты инвестирования.
3. Как классифицируются инвестиции?
4. Из каких элементов состоит инвестиционный рынок?
5. В каких формах осуществляется реальное инвестирование капитала?
6. Какие показатели характеризуют эффективность инвестиционных проектов?
7. Что такое финансовые инвестиции?
8. В каком случае предприятием осуществляется финансовое инвестирование?
9. В каких формах осуществляется финансовое инвестирование?

**Литература** [1,4,12,17]

## **8 Риски в производственном менеджменте**

### **8.1 Сущность и классификация рисков**

С развитием рыночных отношений значительно возрастает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, и, следовательно, возрастает риск.

***Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.***

Риск является исторической и экономической категорией.

Как *историческая категория* риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Как *экономическая категория* риск представляет собой событие, которое может наступить или не наступить. В случае наступления такого события возможны три экономических результата: отрицательный, нулевой или положительный.

***Риски в производственном менеджменте – это вероятность возникновения убытков или снижения прибыли по сравнению с ожидаемым вариантом.***

В зависимости от возможного результата риски подразделяются на две больших группы: чистые и спекулятивные.



1. **Чистые риски** означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К ним относятся природно-естественные, экологические, политические, транспортные, производственные, торговые.

*Природно-естественные* риски связаны с проявлением стихийных сил природы: наводнение, землетрясение, буря, пожар и др.

*Экологические* риски связаны с загрязнением окружающей среды.

*Политические* риски связаны с деятельностью государства и политической ситуацией в стране. В связи с этими процессами могут возникнуть нарушения условий функционирования предприятий, непосредственно не зависящих от них.

*Транспортные* риски связаны с перевозками грузов разными видами транспорта.

*Производственные* риски связаны с убытком от остановки производства вследствие гибели или повреждения производственных фондов, внедрения в производство новой техники и технологии.

*Имущественные* риски связаны с вероятностью потерь имущества по причине кражи, халатности, перенапряжения технической и технологической систем.

*Торговые* риски связаны с убытками от задержки платежей или отказа от платежа во время транспортировки товара, недопоставка товара.

1. **Спекулятивные риски** выражаются в получении как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся *финансовые риски*, связанные с возможностью потерь денежных средств или обесценивания финансовых активов. Финансовые риски подразделяются на две группы:

Риски, связанные с *потерей покупательной способности денег*: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Риски, связанные с вложением капитала (*инвестиционные риски*)

- *риски снижения доходности* в результате снижения процентов по вкладам, дивидендам, выданным кредитам;
- *риски упущенной выгоды* - это риск наступления финансового ущерба вследствие неосуществления какого-либо мероприятия;
- *риски прямых финансовых потерь*: биржевой, селективный, риск банкротства.

## 8.2 Оценка степени риска.

Большинство производственно-хозяйственных операций связаны со значительным риском, поэтому их проведение требует довольно точной оценки его степени и величины.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также возможного ущерба от него.

Количественно риск предпринимателя характеризуется оценкой вероятной величины максимального и минимального дохода (убытка) от инвестированного капитала. Степень риска тем выше, чем больше диапазон между предполагаемым максимальным и минимальным доходом (убытком).

Предприниматель принимает на себя риск только в случае неопределенности хозяйственной ситуации, которая обусловлена тремя факторами: отсутствием полной информации, случайностью и противодействием.

*Отсутствие полной и достоверной информации* о хозяйственной ситуации вынуждает предпринимателя искать эту информацию, а при отсутствии такой возможности заставляет действовать его наугад, опираясь на свой опыт и интуицию.

*Неопределенность хозяйственной ситуации* во многом определяется фактором случайности. Случайность - это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, и поэтому ее заранее предвидеть и спрогнозировать.

*Противодействие* – это катастрофы, войны, революции, забастовки, конкуренция, изменение спроса, нарушение договорных обязательств, возникающие в ответ на действия предпринимателей. Поэтому они в процессе своей деятельности должны выработать стратегию, уменьшающую степень противодействия, что позволит уменьшить степень риска.

Для определения уровня риска пользуются тремя методами:

1. Статистический метод построен на изучении статистики потерь и прибылей, имеющих место на данном или на аналогичных предприятиях, на основе которой устанавливается величина и частота их получения.

2. Экспертный метод основан на использовании мнений опытных специалистов, которые опираются на свои знания, опыт, интуицию.

3. Комбинированный метод, соединивший в себе элементы статистических и экспертных приемов, является наиболее результативным. Эксперт принимает решения, применяя комплекс логических и математико-статистических процедур в процессе сбора, обработки и анализа информации о состоянии объекта.

Оценить величину производственного риска и свести ее к минимуму позволяет использование теории вероятности, которая, опираясь на статистические данные, позволяет рассчитать возможность наступления потери с достаточно высокой точностью.

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным методом.

Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие.

Субъективный метод определения вероятности основан на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях, к которым можно отнести суждение оценивающего, его личный опыт, мнение финансового консультанта. При субъективном определении вероятности ее величина может иметь разные значения для одного и того же события, так как зависит от приемов экспертной оценки, т.е. технологии проведения экспертизы, обработки ее результатов и обоснования значения вероятности.

### 8.3 Управление рисками

Ведение бизнеса невозможно без риска, являющегося своеобразной платой за свободу предпринимательства. В условиях конкуренции предприятиям необходимо внедрять новшества, предпринимать смелые нестандартные действия, которые усиливают риск. Практика предпринимательства свидетельствует о том, что чем выше уровень риска, тем выше в случае успеха прибыль. Поэтому приходится мириться с неизбежностью риска, учиться прогнозировать его, оценивать и не переходить допустимые пределы.

Риском можно управлять, то есть использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска.

Выбор приемлемой степени риска зависит от ориентации руководителя предприятия. Руководители *консервативного типа* не склонны к новациям и обычно стараются уйти от любого риска.

*Гибкие руководители* стремятся к более рискованным решениям, если риск доброволен. В затруднительных ситуациях такие руководители ориентированы на более рискованные решения, если уверены в профессионализме исполнителей.

Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации прошлых аналогичных решений, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, а успех побуждает к риску.

Большинство людей предпочитает мало рискованные варианты действий. Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

К рискованным относятся те решения, которые предполагают получение какого-либо результата с некоторой степенью вероятности. Это происходит в условиях неопределенности, когда требующие анализа и учета факторы весьма сложны, а достаточной или достоверной информации о них нет.

Неопределенность характерна для многих решений, принимаемых в быстро меняющихся обстоятельствах. Здесь менеджер может попытаться получить дополнительную информацию, еще раз проанализировать проблему, учесть ее новизну и сложность, сочетая эту информацию и анализ с накопленным опытом, с интуицией. Полезно привлечь к работе специалистов для составления экспертных оценок.

Возможно также действовать в точном соответствии с прошлым опытом и интуицией, особенно если нет времени на сбор дополнительной информации, или если затраты на ее сбор чересчур велики.

Определяя выбор, менеджер рассматривает новый проект во взаимосвязи с другими вариантами и с уже налаженными видами деятельности фирмы. В целях снижения риска желательно использовать **диверсификацию** производства – выпуск таких товаров, спрос на которые изменяется в противоположных направлениях, то есть при увеличении спроса на один товар спрос на другой товар уменьшается, и наоборот. Однако не каждый риск поддается снижению с помощью диверсификации, так как на предпринимателей оказывают воздействие различные макроэкономические факторы: ожидание подъема или кризиса, изменение ставки банковского процента.

Самые добротные прогнозы менеджера могут не сбыться из-за неожиданных и непредсказуемых обстоятельств, не зависящих от самой фирмы. Поэтому на случай наступления неблагоприятных событий предусматриваются разные возможности уменьшения отрицательных последствий за счет резервов денежных средств, производственных мощностей, сырья, готовой продукции, а также разрабатываются планы переориентации деятельности.

В странах с развитой рыночной экономикой распространенным способом уменьшения риска является **хеджирование** – создание встречных валютных, коммерческих, кредитных и других требований и обязательств.

В мировой практике при внедрении дорогостоящих наукоемких инноваций практикуется перевод части финансового риска на **венчурные (рисковые) фирмы**, которые в случае неудачи проекта возьмут на себя часть потерь. Однако самым лучшим способом снижения риска является грамотный выбор инвестиционных решений.

Особенно тщательно просчитываются риски в рамках инвестиционной политики. Из ряда альтернативных проектов выбирается наиболее рентабельный вариант, так как превышение доходов над расходами уже делает целесообразным вложение средств.

Зарубежный опыт сформулировал некоторые правила, снижающие риск при принятии управленческих решений:

- поддержание оптимальной структуры портфеля акций: треть – крупных компаний, треть – средних, треть – небольших;
- номенклатура портфеля акций – минимум 12 компаний;
- дублирование поставщиков;
- дублирование рынков сбыта; ориентация на среднюю норму прибыли;
- разделение партий при транспортировке ответственного груза;
- хранение производственных материалов на разных складах во избежание их повреждения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое риски в производственном менеджменте?

2. Как классифицируются риски?
3. Какими факторами обусловлена неопределенность хозяйственных ситуаций?
4. Какие методы применяются для оценки степени риска?
5. В чем сущность управления рисками?
6. Какие методы снижения рисков вы знаете?
7. С какой целью осуществляется диверсификация производства?
8. Сформулируйте правила снижения риска при принятии управленческих решений.

**Литература** [7,13,15,18]

### Список рекомендуемой литературы

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, 1995 – 448с.
2. Бухало С.М. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия. К.: В.Ш, 1998 – 472с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: «Фирма Гардарика», 19969 – 416с.
4. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 1998-367с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. Е.М. Пеньковой – М.: Прогресс, 1990. – 736с.
6. Лукашевич Н.П. Социология труда: Учебное пособие. К.: МАУП, 2001 – 320с.
7. Макаренко М.В. и др. Производственный менеджмент. – М.: «Приор», 1998.- 384с.
8. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1999-312с.
9. Миримский Л.Ю., Усенко Р.С. Экономика предпринимательства: деловые отношения – Симферополь: Крым – Фарм – Трейдинг, 2002 – 352с.
10. Морозов М.В. и др. Организация производства, планирование и управление на предприятиях рыбной промышленности. Учебник для вузов. - М.: Пищевая промышленность, 1997 – 504с.
11. Мэскон М.Х. и др. Основы менеджмента: Перевод с английского. - М.: Дело, 1996-704с.
12. Практикум по финансовому менеджменту. / Учебно-деловые ситуации, задачи и решения. Е.С. Стоянова. М.: Перспектива, 1995. – 316с.
13. Производственный менеджмент./ Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 352с.
14. Пушкарь М.С., Пинхасик В.А. Основы маркетинга. Тернополь – 1992 – 78с.
15. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов – М.: Издательство «Зерцало», 1998 – 448с.
16. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие.– М.: ИНФРА – М, 1997 – 432с.
17. Селезнев В.В. Основы рыночной экономики Украины. К.: А.С.К. 2002 – 656с.
18. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент, Учебник для вузов, - М.: Банки биржи, ЮНИТИ, 1997 – 447с.
19. Черкасов В.В. и др. Управленческая деятельность менеджера. К.: Ваклер, Атлант, 1998 – 470с.
20. Черняк В.З. и др. Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие, М.: Издательство РДА, 2003-272с.
21. Экономика предприятия. Учебное пособие / Под ред. Л.Г. Мельника. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003 – 638с.

Светлана Ивановна Турега

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекций

для студентов специальности: 7. 090221 «Оборудование перерабатывающих и  
пищевых производств»

Тираж \_\_\_\_\_ экз. Подписано к печати \_\_\_\_\_

Заказ № \_\_\_\_\_ Объем \_\_3,9\_\_ п.л.

Изд-во «Керченский государственный морской технологический университет»  
98309 г. Керчь, Орджоникидзе, 82



