

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

КАРШИНСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКИ»

КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ

**По дисциплине «Основы менеджмента» для
электроэнергетических, нефтегазовых и теплоэнергетических
направлений бакалавриата**

КАРШИИ - 2004 г

Составитель:

асс. Ф.Темирова

Рецензенты:

к.э.н., доц. Ш.Каримов

доц. И.Турсунов

Этот текст лекций предназначен для студентов электроэнергетических, нефтегазовых, теплоэнергетических направлений бакалавриата по дисциплине «Основы менеджмента».

Данный текст лекций был обсужден и утвержден на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» №_____ от _____ года и метод. советом инженерно-технического факультета № _____ «_____» _____ года

An abstract

In this texts of lectures economic problems of fuel – power engineering complex of the Republic of Uzbekistan, use of the theory of demand and offers, policy of costs formation, role and place of enterprises and firms in market economy, main and circulating funds, and exponents of their use. Also in this text of lectures the questions of methods of appreciation the investment projects, attracted investments, pecutarities of innovational progress, labour resources, cost of production , profit and profitabitability, process of forming manage staffs, process of taking decisions, motivation, management and marketing in the sphere of business.

Аннотация

Ушбу маъруза матнида Ўзбекистон Республикаси ёкилги энергетика мажмуаларидаги иктисодий муаммолари, талаб ва таклиф назариялари, бахолаш сиёсати, корхона ва фирмаларнинг бозор иктисодиётидаги урни ва роли, асосий ва айланма фондлар ва уларнинг курсаткичлари куриб чикилган. Шунингдек ушбу текстда инвестиция лойихалари, инвестицияни жалб этиш, инновацион тараққиёт, меҳнат ресурслари, ишлаб чиқариш харажатлари, фойда ва рентабеллик, бошқарув кадрларининг шаклланиш жараёни, мотивация, бизнес оламида менежмент ва маркетинг, хокимият ва етакчилик санъати баён этилган.

Аннотация

В тексте лекций рассматриваются экономические проблемы топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан, использование теории спроса и предложения, политика ценообразования, роль и место предприятий и фирмы в рыночной экономике, основные и оборотные фонды и показатели их использования. А также в данном тексте лекций излагаются вопросы метода оценки инвестиционных проектов, привлечение инвестиций. Особенности инновационного прогресса, трудовые ресурсы, издержки производства, прибыль и рентабельность, процесс формирования управленческих кадров, процесс принятия решений, мотивация, менеджмент и маркетинг в сфере бизнеса, лидерство и власть.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ АУДИТОРНЫХ ЧАСОВ

№	Темы и ее краткое содержание	Количество часов
		Лек
1	Структура и содержание курса	2
2	Теория спроса предложения	4
3	Политика ценообразования	4
4	Предприятие –самостоятельно хозяйствующий субъект рынка	2
5	Инвестиционная деятельность предприятия	4
6	Трудовые ресурсы и оплата труда на предприятия	2
7	Издержки, прибыль и рентабельность	4
8	Планирование деятельности предприятия	4
9	Теория и искусство управления. Исследование систем управление	4
10	Система управления предприятием	4
11	Организационные структуры управления	4
12	Менеджмент на предприятии.	4
13	Социально –психологический механизм управления	4
14	Мотивация	4
15	Управленческие решения	4
		54

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений первостепенное значение приобретают знания специалистами основ макроэкономики, маркетинга, менеджмента, предпринимательской деятельности применительно к выбранному ими образованию. Основы менеджмента, как учебная дисциплина и направление практической деятельности составляет основу блока экономических дисциплин, формирующих у будущих бакалавров рациональный тип мышления, стремления к предпринимательской деятельности, экономному использованию ограниченных ресурсов, соблюдению экологических требований.

Цель и задача дисциплины

Целью изучения дисциплины «Основы менеджмента» является овладение будущими бакалаврами современными знаниями в области менеджмента. Цель курса - изучение опыта промышленно развитых стран и возможности его использования в конкретных социально – экономических условиях Узбекистана, условий привлечения инвестиций, в том числе иностранных, в топливно – энергетическую отрасль, а также анализ происходящих процессов реформирования экономики и адекватных изменений в топливно – энергетическом комплексе.

Задачи изучения дисциплины.

Главной задачей изучения «Основы менеджмента» в топливных отраслях промышленности и энергетики является приобретение знаний об условиях функционирования топливно – энергетических предприятий в рыночной экономике, формирование маркетингового и экологического решения.

Основными задачами являются:

- Освоение студентами основ отраслевой экономики;
- Теории и практики экономического и финансового анализа;
- Методов анализа эффективности инвестиционных проектов;
- Организация планирования и управления;
- Бизнеса и предпринимательской деятельности.

ТЕМА 1. Структура и содержание курса.

План:

- 1.1. Предмет и задача курса.
- 1.2. Содержание дисциплины.
- 1.3. Основные приоритеты экономической политики Узбекистана.
- 1.4. Топливо - энергетический комплекс Республики Узбекистан.

Ключевые слова: менеджмент, предмет курса, задача курса, экономическая политика, экономическая модель Узбекистана, топливо - энергетический комплекс.

Используемая литература: 1,2,4,11,13,16,19.

1.1. Предмет и задача курса.

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» ведется с учетом особенностей проведения экономических реформ в Узбекистане с позиций эффективного использования имеющего потенциала. Предметом и задачей изучения курса является приобретение студентами знаний по проявлению общих экономических законов в топливо – энергетическом комплексе в увязке с особенностями технологии производства.

Общая задача «Основы менеджмента» дать основополагающее представление о формальных организациях, малых и крупных, коммерческих и не коммерческих и об эффективном управлении ими. Эффективный руководитель учитывает в своей работе ситуационные различия и действует с опережением – предвидя будущее и готовясь к нему – а не реагирует задним числом.

Овладение студентами современными методами технико–экономических расчетов при оценке эффективности использования ресурсов с применением рыночных критериев при оценке и отборе инвестиционных проектов для финансирования, определения основных показателей действующих и намечаемых объектов, основам управления производством и маркетинговой деятельностью. Отличительной особенностью курса лекции является то, что в нем рассмотрение дисциплины «Основы менеджмента» ведется с позиций наиболее эффективного использования потенциала производственного предприятия, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющейся внешней среде.

1.2. Содержание дисциплины.

Дисциплина «Основы менеджмента» состоит из трех основных блоков: экономика отрасли, основы бизнеса и предпринимательства, организации и управления.

В первом блоке рассматриваются следующие вопросы: основные экономические проблемы топливо – энергетического комплекса Республики Узбекистан, использование теории спроса и предложения, политика ценообразования, роль и место предприятия и фирмы в рыночной экономике, основные и оборотные средства и показатели их использования.

Во втором блоке излагаются вопросы метода оценки инвестиционных проектов, привлечение инвестиционных проектов, научно – технический прогресс, особенности инновационного прогресса, трудовые ресурсы, издержки производства, прибыль и рентабельность, процесс формирования управленческих кадров, процесс принятия решений.

В третьем блоке излагаются основы менеджмента и маркетинга в сфере бизнеса, лидерство и власть, этика руководителя.

1.3. Основные приоритеты экономической политики Узбекистана.

С каждым днем нашего продвижения по пути независимости становится все очевиднее, что важнейшими и решающими условиями сохранения стабильности и обеспечения национальной безопасности является ускоренное осуществление процессов глубокого реформирования и обновления политической, экономической жизни, социальной сферы нашего общества. Принципиальными подходами к реформированию общества является приоритет экономических преобразований, однозначный отказ от командно – административной распределительной системы и формирование общественных отношений, базирующихся на рыночной экономике. Наша собственная модель перехода к рыночным отношениям основана на всемерном учете специфических условий и особенностей республики. В то же время наша модель вобрала в себя каждым днем нашего продвижения по пути независимости все то лучшее, что накоплено мировым опытом, теми странами, которые прошли этот непростой путь обновления и преобразований страны и общества. Исходя из интересов достижения политической и экономической независимости Узбекистана, строительства национальной государственности, подведения под это прочной материальной базы, стратегическими целями в области реформирования экономики определены следующие:

1) Поэтапное формирование социально ориентированной рыночной экономики. Создание мощной и динамично развивающейся экономической системы, обеспечивающей рост национального богатства, достойные условия для жизни и деятельности людей.

2) Создание многоукладной экономики, преодоление отчуждения человека от собственности, обеспечение государственной защиты частной собственности как основы всемирного развития инициативы и предприимчивости.

3) Предоставление широких экономических свобод предприятиям и гражданам, отказ от прямого вмешательства государства в их хозяйственную деятельность, искоренение командно – административных методов управления экономикой, широкое использование экономических рычагов и стимулов.

4) осуществление глубоких структурных преобразований экономики, обеспечивающих эффективное использование материальных, природных и трудовых ресурсов, производство конкурентно-способной продукции, интегрирование в мировую экономическую систему.

5) формирование нового экономического мышления у людей, изменение их мировоззрения, предоставление возможности каждому человеку самостоятельно определять сферу и формы приложения труда.

1.4. Топливо - энергетический комплекс Республики Узбекистан.

Топливо – энергетический комплекс состоит из топливных отраслей промышленности и электроэнергетики. Топливные отрасли промышленности в Узбекистане представлены нефтегазовой и угольной промышленностью. Нефтегазовая промышленность Узбекистана, находящийся в управлении пока ещё монопольным производителем – Национальный холдинговой компании «Узбекнефтегаз» преобразованный 01.01.1999 года из национальной корпорации «Узбекнефтегаз» - создаёт 95% ов первичных топливных ресурсов. Из всех отраслей энергетического сектора лишь нефтегазовая промышленность за годы экономического кризиса не только не потеряла темпов развития, но и продолжала наращивать объёмы производства.

Все секторы топливного комплекса за исключением угольной промышленности могут экспортировать свою продукцию в соседние государства: в

республике Центральной Азии, Афганистан, в перспективе в Пакистан и Иран (экспорт электрической энергии).

В угольной промышленности предстоит решить многие проблемы, связанные со значительным увеличением объёма добычи угля. Именно угольному топливу в отдельной перспективе за 2020-2030 годами предстоит замещение широко используемых в настоящее время видов нефтегазового топлива. Так как вопросы экологически чистых угольных технологий решены в недостаточной степени экономное использование нефти и газа представляет собой важнейшую народнохозяйственную задачу.

Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз» является крупным потребителем энергетических ресурсов. Её производственные предприятия потребляет на собственные нужды более 7,6 % от всех добытых топливных ресурсов – природного газа и попутного нефтяного газа, конденсата, нефти и газа переработки, производство которых достигло свыше 60 т.у.т.

Структура предприятий электроэнергетики подчиняющихся Министерству энергетики и электрификации РУ состоит из трёх групп: объекты без права юридического лица, объекты с правом юридического лица, предприятия негосударственной формы собственности. Кроме приведённой выше структуры объекты электроэнергетики можно классифицировать и по типам предприятий, как, например, тепловые электростанции, тепловые сети и т.п.

Передачу и распределение электрической энергии осуществляют электрические сети (ЭС), среди которых Ташкентское предприятие электрических сетей Ташкентское городское предприятие ЭС, Сырдарьинская, Джиззахская, Сурхандарьинская, Самаркандская, Андижанская, Наманганская, Бухарская, Навоинская, Каракалпакская, Хорезмская, Кашкадарьинская, Ферганская, Шахризабская ЭС.

К тепловым сетям относятся Ташкентская ТЭЦ, объединённые котельные Ферганской теплосети (ТС), Джиззахской ТС, Ургенчской ТС, Кокандской ТС.

В отрасли электроэнергетики работают следующие организации без права юридического лица: Узэнергосозлаш, предприятия автоматизированных систем управления, Узэнергосвязь, центральный пункт подготовки, техническая система контроля.

Имеются организации с правом юридического лица. Среди них: Узэнергострой, Узэнергоремонт, Теплоэнергопроект, ТашПТЭУ, Монтажное управление.

К организациям негосударственной формы собственности относятся акционерные общества (АО): ОрГРЭС, Гидропроект, Среднеазиатское АО Энергосетьпроект, Спецэлектротеплострой, Коллективные предприятия Электрохимия, Электросредазналадка, Монтажспецэнерго, Малое предприятие Акурэнерго, совместные предприятия: Илм, АВВТаъмир, Афузал.

Контрольные вопросы:

1. В чём общая задача предмета «Основы менеджмента»?
2. Из скольких основных блоков состоит дисциплина «Основы менеджмента»?
3. Перечислите стратегические цели в области реформирования экономики?
4. На чём основана наша собственная модель перехода к рыночным отношениям?
5. Из чего состоит топливо – энергетический комплекс?
6. Когда преобразована Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз»?

7. Сколько процентов добытых энергетических ресурсов потребляет Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз»?
8. Из скольких групп состоит предприятия электроэнергетики?
9. Перечислите гидравлические электростанции Узбекистана?
10. Перечислите организации с правом юридического лица?

ТЕМА 2. Теория спроса и предложения.

План:

- 2.1.** Использование теории спроса.
- 2.2.** Использование теории предложения.
- 2.3.** Эластичность спроса и предложения.
- 2.4.** Факторы ценовой эластичности спроса.

Ключевые слова: спрос, предложение, эластичность, факторы ценовой эластичности, убывание спроса, субъективное предпочтение потребителя, неценовые факторы, качество товаров, конкурентный рынок.

Используемая литература: 4, 5, 6, 7, 10, 14

2.1.Использование теории спроса.

Процессу обмена товаров на конкурентном рынке присущи свои законы. Они обнаруживаются в особенностях экономического реагирования участников рынка на соотношении количества обмениваемых товаров и их цен. Так, одним из важнейших законов «управляющих» процессом товарообменом и ценообразованием на конкурентном рынке выступает закон спроса. Спрос является по меньшей мере в двуединым понятием, связывающим количества покупаемого товара с его ценой и количеством покупаемого товара: чем выше цена, тем меньше количество товаров будет куплена потребителями. И наоборот, если цена снижается – количество покупок данного товара возрастает. Когда количество данного товара на рынке возрастает, то при прочих равных условиях его продажа возможна лишь при снижающейся цене. Малейший дефицит привычных для покупателей товаров на рынках вызовет тенденцию повышения их цен.

Закон спроса выявляет и другую важную особенность: постепенное убывание спроса покупателей на один и тот же товар. Это означает, что снижение количество покупок данного товара происходит не только вследствие роста цены, но и вследствие насыщения потребностей. Приращение покупок одного и того же товара как правило, осуществляется потребителями вследствие снижения его цены. Однако полезный эффект от такого приращения имеет известный предел, по мере наступления которого даже при понижательной тенденции цен закупки товара сокращается. Это особенность закона спроса находит выражение в убывающей полезности каждой дополнительной покупки одноимённого товара. Для покупателя становится всё более очевидным снижение полезного потребительского эффекта от дополнительных затрат на эти покупки, и убывание спроса происходит несмотря на падение цены. Таким образом закон спроса описывает две важнейшие особенности рынка:

- 1) Обратную зависимость между ценой и покупаемым количеством товара
- 2) Постепенное убывание спроса на любой обмениваемой на рынке товар

Рыночное ценообразование – это многомерный процесс, где на обмен товаров влияют не только цены, но и другие не ценовые факторы.

Количество товаров, которое может быть куплено в каждой данной момент, зависит не только от цены но и от так называемых неценовых факторов. Их воздействие как бы нейтрализует влияние цены, во всяком случае изменение количества закупаемых товаров происходит при не изменяющихся ценах, а зачастую и

независимо от их движения. К числу таких факторов следует отнести, во первых, денежные доходы покупателей. Например, если денежные доходы покупателей по каким-либо причинам возросли, то количество покупаемых товаров возрастет, хотя цены этих товаров не изменились и до повышения доходов могли служить одной из главных причин их ограниченных закупок потребителями. Если, наоборот, денежные доходы покупателей снизились, то при тех же ценах товаров количество их покупок снизится.

Во-вторых, изменения количества купли продажи товаров по тем же ценам может произойти под воздействием фактора так называемых покупательских ожиданий. Причины изменений ожиданий могут быть самые разные: как экономические (инфляция), так и не экономические (например: погодные, праздничные, сезонные условия). Под их воздействием количество покупок может как возрасти, так и снизиться вне прямой зависимости от уровня цен покупаемых товаров.

В-третьих, объем многих товаров, покупаемых потребителями вне зависимости от цены, может измениться, например, от наличия или отсутствия на рынках взаимозаменяемых товаров. Почти каждый товар имеет свои «дополнители» и «заменители» и наличие их на товарных рынках способно существенно изменить покупательский спрос.

В-четвертых, на покупательский спрос способны повлиять и такие неценовые факторы, как субъективные предпочтения и вкусы потребителей, их отношения к моде, дизайну товаров. Существенную роль может сыграть конкуренция покупателей, а также специфика покупательской психологии (например, эффект толпы: многие покупают тот товар, который почему-то покупают другие).

2.2. Использование теории предложения.

Предложение товаров, как и спрос – это не менее существенная часть процесс ценообразования на рынке. Но в этой части процесса определяющая роль принадлежит закону предложения, которой выражает прямую зависимость между ценой и количеством товаров, предлагаемых фирмами к обмену, продаже на рынке. Предложения (supply-анг) – это готовность фирм, изготовителей и продавцов товаров предоставить на рынок определенное количество товаров по данной цене. Цена и количество товаров здесь изменяются и взаимодействуют однонаправлено: повышение цены вызовет увеличение количество товаров, предлагаемых к продаже. И наоборот, понижательная тенденция цены означает необходимость сокращения производства и предложения товаров на рынке. Важнейшим и определяющим фактором здесь выступает цена. От уровня рыночных цен на товары зависят доходы, тем оперативнее растёт рыночное предложение товаров, и наоборот. В том смысле производство достаточно быстро реагирует на любые изменения, мобильно перестраиваясь в соответствии с потребительским спросом на рынке. В тоже время рыночное предложение имеет смысл только тогда, подтверждает удовлетворяющие его цены. При неудовлетворительных ценах и тенденции к их снижению потребуются сложная предпринимательская деятельность по экономии или переориентации ресурсов, изменению технологий, корректировки объёмов выпуска товаров.

2.3. Эластичность спроса и предложения.

Оценка спроса и предложения важна не только в теоретическом плане, но имеет также практический смысл. В этом можно убедиться на примере анализов их эластичности. Термин «эластичность» пришедший в экономику из физики используется здесь для измерения степени влияния ценовой политики на объем продаж товаров и торговую выручку. Например, если цена холодильников возросла на 10%, насколько измениться количество их продаж за тот или иной интервал времени? Или:

как измениться спрос на холодильники, если доходы населения возрастут на 12% в месяц, год?

Унифицированный единицей измерения эластичности выступает процент. Процентное исчисление способно показать степень изменения любой экономической переменной, независимо от того, какими были исходные единицы измерения – в тоннах, метрах, штуках и т. д. В предпринимательской практике чаще всего используют изменения в процентах одной переменной в результате одно процентного изменения другой. Так показатель ценовой эластичности спроса применяют для того, чтобы выяснить, на сколько процентов изменился объем продаж вследствие 1%-ного изменения цены за единицу товара. Методика такого измерения проста и предоставляет собой определение частного отделения процентного изменения величины спроса на 1% изменения цены. Расчет осуществляется следующим образом:

$$\text{Эр} = \frac{\text{Изменение объема продаж товаров \%}}{\text{Изменение цены}}$$

Где Эр- ценовая эластичность спроса.

В практике могут иметь место по меньшей мере пять различных вариантов ценовой эластичности спроса:

- спрос эластичный, когда при незначительных понижениях цены объем продаж существенно возрастает;
- спрос имеет единичную эластичность, когда 1%-ное изменение цены вызывает 1%-ное изменение продаж;
- спрос неэластичный, если при весьма существенных снижениях цены объем продаж изменяется незначительно;
- спрос бесконечно эластичен, когда имеется только одна цена, по которой потребители покупают товар;
- спрос совершенно неэластичен, когда потребители приобретают фиксированное количество товаров независимо от цены.

Применимы ли понятие эластичности к предложению товаров? Да применимы. Понятие эластичности предложения характеризует относительное изменение цен товаров и их продаваемого количества. Интенсивность этих изменений также различна и на практике могут иметь место следующие ситуации: эластичное предложение; предложение единичной эластичности; неэластичное предложение.

2.4.Факторы ценовой эластичности спроса.

Каких – либо строгих правил, касающихся факторов определяющих эластичность спроса, не существует. Однако, ниже следующие моменты обычно рассматриваются в качестве теоретически значимых и практически полезных. Вообще говоря, чем больше хороших заменителей данного продукта предлагается потребителю, тем эластичнее бывает спрос на него. Начисто конкурентном рынке, где, по определению, существует огромное количество идеальных заменителей продуктов, предлагаемых любым продавцом, кривая спроса на продукты каждого отдельного продавца окажется совершенно эластичной. Если один из конкурирующих продавцов пшеницы или кукурузы повысит цену, покупатели переориентируются на легко доступные идеальные заменители, предполагаемые его многочисленными соперниками. Другим крайним случаем является спрос диабетиков на инсулин, несомненно, крайне неэластичный. Стоит заметить, что эластичность спроса на продукт зависит от того, насколько узко определены границы этого продукта. Спрос на машинное масло фирмы «Тексако» является более эластичным, чем спрос на машинное масло вообще. Целый ряд других сортов масла легко заменит масло «Тексако», но хорошего заменителя масла как такого, не существует. Чем больше место занимает продукт в бюджете потребителя, при прочих равных условиях, тем выше будет

эластичность на него. 10%ый рост цен на карандашей или жевательную резинку составит всего несколько центов и вызовет минимальную реакцию в плане изменения количества спрашиваемой продукции. В тоже время 10%ый рост цен на автомашины или жилые дома будет составлять скажем, 1,5тысяч или 15тысяч долларов соответственно. Подобные повышения цен составит существенную долю годового дохода многих семей, так что можно ожидать, что количество покупаемой продукции значительно уменьшится. Спрос на предметы необходимости обычно являются неэластичными, спрос на предметы роскоши обычно эластичен. Хлеб и электроэнергия общепризнанны в качестве предметов необходимости; без них мы «не протянем». Повышение цен не приведёт существенному сокращению потребления хлеба или электричества для освещения и других бытовых нужд. Ещё более яркий пример: никто не откажется от операции по поводу острого аппендицита по той причине, что оплата за медицинское обслуживание только что повысилось. С другой стороны, французский коньяк и изумруды являются предметами роскоши, которые, по определению могут быть исключены из потребления без особых затруднений.

Вообще говоря, спрос на продукт обычно тем эластичнее, чем длиннее период времени для принятия решений. Одна из причин этого правила заключается в том, что многие потребители- это люди привычки. Если цена на продукт растет нам нужно время, чтобы найти и опробовать другие продукты, пока мы не убедимся в их приемлемости. Если цена говядины повысится на 10% потребители, возможно, не сразу сократят свои покупки. Но через некоторое время они могут перенести свои симпатии на птицу или рыбу, на которые у них теперь «появился вкус».

Одним словом, количество доступных товаров-заменителей, место продукта в бюджете покупателя, его принадлежность к предметам необходимости или роскоши, а также длительность анализируемого периода времени – все это факторы, влияющие на эластичность спроса.

Контрольные вопросы:

1. Объясните теорию спроса?
2. Какие важнейшие особенности рынка описывает теория спроса?
3. Что такое рыночное ценообразование?
4. Перечислите неценовые факторы, влияющие на покупку товаров?
5. Объясните теорию предложения?
6. Для чего используется термин «эластичность»?
7. Что выступает унифицированной единицей измерения эластичности?
8. Перечислите различных вариантов ценовой эластичности спроса?
9. На какие товары и услуги спрос не эластичен?
10. На какие товары спрос обычно эластичен?

Тема 3: Политика ценообразования.

План:

- 3.1. Ценообразование на предприятии.
- 3.2. Принципы ценообразования в условиях монополистической и совершенной конкуренции.
- 3.3. Политика ценообразования в Топливо – энергетическом комплексе.
- 3.4. Эффект масштаба.

Ключевые слова: ценообразование, монополия, совершенная конкуренция, эффект масштаба, базисная цена, номинальная цена, закупочная цена, тарифы на электрическую энергию.

3.1.Ценообразование на предприятии.

В условиях рыночной экономики цены различаются по особенностям купли-продажи товаров. Базисная цена используется для определения сорта или качества товаров и согласовывается на переговорах между покупателями и продавцом. Фактурная цена (цена купли-продажи) определяется условиями поставки, согласованными в контракте. Мировая цена, определяемая в зависимости от вида товара: по одним товарам – уровнем цен стран экспортеров, по другим-ценам бирж (аукционов), а по готовым изделиям ценами ведущих фирм мира.

Номинальная цена - денежные цены товаров, публикуемые в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

Оптовая цена – цена, по которой товар поставляется крупными партиями.

Договорная цена устанавливается по согласованию сторон на определенные объемы продукции и сроки ее поставки, в течении которых цена не должна меняться.

Закупочные цены – это цены на продукцию, поставляемую через посредников.

При реализации населению продукции производственно-технического назначения формируется свободная розничная цена на основе свободных оптовых цен и торговой надбавки.

Свободная (отпускная) цена устанавливается изготовителями по согласованию с розничными торговыми и другими предприятиями, реализующими товары населению, а также с посредниками. По товарам народного потребления, облагаемым акцизами, в свободные отпускные цены включается также суммы акцизов по установленным правительством ставкам.

Свободные оптовые цены на импортную продукцию устанавливаются предприятиями и организациями, закупающими продукцию у иностранных поставщиков, исходя из конъюнктуры рынка, а также качества и потребительских свойств продукции. Свободные (рыночные) розничные цены на импортные товары народного потребления формируется исходя из свободной отпускной цены торговой надбавки.

Договорные цены – это такие цены, которые устанавливаются по согласованию сторон на определенные объемы продукции и сроки поставки, в течении которых цены не должны меняться. По ограниченному кругу продукции производственно-технического назначения применяются государственные регулируемые цены (тарифы). В зависимости от экономической ситуации применяется индексация цен.

3.2. Принципы ценообразования в условиях монополистической и совершенной конкуренции.

Основной чертой чисто конкурентного рынка является в наличии большого числа независимо действующих продавцов, обычно предлагающих свою продукцию на высокоорганизованном рынке. Конкурирующие фирмы производят стандартизованную, или однородную, продукцию. При денной цене потребителю безразлично, у какого продавца покупается продукт. На чисто конкурентном рынке отдельные фирмы осуществляют незначительный контроль над ценой продукции. Это свойство вытекает из предшествующих двух. В условиях чистой конкуренции каждая фирма производит настолько небольшую часть от общего объема производства, что увеличение или уменьшение ее выпуска не будет оказывать ощутимого влияния на общее предложение, или, следовательно, цену продукта. Новые фирмы могут свободно входить, а существующие фирмы свободно покидать чисто конкурентные отрасли. В

частности, не существует никаких серьезных препятствий – законодательных, технологических, финансовых и других, - которые могли бы помешать возникновению новых фирм и сбыту их продукции на конкурентных рынках.

Абсолютная, или, чистая, монополия существует, когда одна фирма является единственным производителем продукта, у которого нет близких заменителей. Давайте сначала рассмотрим признаки чистой монополии и затем приведем несколько примеров.

Чистый, или абсолютный, монополист есть отрасль, состоящая из одной фирмы. Одна фирма является единственным поставщиком услуги; следовательно, фирма и отрасль – синонимы. Из первого признака следует, что продукт уникален в том смысле, что не существует хороших или близких заменителей. С точки зрения покупателя, это означает, что нет приемлемых альтернатив. Покупатель должен покупать продукт у монополиста или обходиться без него.

То, что не существует близких заменителей монополизированного продукта имеет важное значение с точки зрения рекламы. В зависимости от типа предполагаемого продукта или услуги монополист может заниматься или не заниматься широкой рекламой и деятельностью по стимулированию сбыта.

Мы подчеркиваем, что отдельная фирма, действующая в условиях чистой конкуренции, не оказывает влияние на цену продукта: она «соглашается с ценой». Это так потому что она дает только незначительную долю совокупного предложения. Ярким контрастом выступает чистый монополист, диктующий цену: фирма осуществляет значительный контроль над ценой. И причина очевидна: он выпускает и следовательно контролирует общий объем предложения. Если, по определению, чистый монополист не имеет прямых конкурентов, должна быть причина такому отсутствию конкуренции. И она есть: существование монополии зависит от существования барьеров для вступления. Будь они экономическими, юридическими, техническими или другими, определенные препятствия должны существовать, чтобы удерживать новых конкурентов от вступления в отрасль, если монополия собирается продолжать свое существование.

Регулируемые государством предприятия общественного использования: газовые и электрические компании, водопроводная компания, компания кабельного телевидения и телефонная компания- вся является монополиями или, по сути, таковыми. Нет близких заменителей услугам, предоставляемыми коммунальными службами. Конечно, почти всегда есть некоторая конкуренция. Свечи или керосиновые лампы являются очень несовершенными заменителями электричества, но такие заменители либо дороги, либо неудобны и непривлекательны.

3.3. Политика ценообразование в ТЭК.

Развитие экономики в период перехода к рыночным отношениям сопровождается ростом цен на продукцию и материально технические ресурсы. Темпы изменения цен играют особенно важную роль в формировании экономических показателей нефтегазодобывающей промышленности, продукцией которой являются природные ресурсы – нефть и газ, требующие регулярных дополнительных затрат на восполнение запасов и поддержание добычи на соответствующем уровне. Нефтегазопромысловые управления, реализуя нефть и газ по постоянным ценам, фиксированным в сумах за 1 тыс. м³ газа или в сумах за 1 т. нефти, приобретают материально-технические ресурсы по растущим рыночным ценам в сумах или валюте, регулярно индексируемым в соответствии с изменением курса сума по отношению к доллару США. Было бы правильным на длительный период фиксировать цены на реализацию нефти и газа не в сумах за единицу продукции, а в долларах, и производить их ежемесячную индексацию, если они выражаются в сумах, в соответствии с изменением курса республиканской валюты сума по отношению к доллару.

Тарифы на электрическую энергию является составной частью общей системы цен и должны строиться на тех же принципах, что и цены на продукцию других отраслей экономики с учётом специфики энергетического хозяйства.

Тарифы на электроэнергию построены как тарифы франко-потребитель. В основу системы тарифов положена полная себестоимость электроэнергии в энергосистеме учётам гарантированной прибыли не менее 10 %. Тарифы по существу являются оптовыми ценами промышленности. Наиболее широко применяются одноставочный и двухставочные тарифы. Одноставочный тариф является простейшим. Размер платы за потребленную энергию определяется по одной ставке за потребленную энергию. Одноставочный тариф используется в расчётах с промышленными потребителями, а также с потребителями, режим работы которых не зависит от них и носит достаточно определенный характер (электрифицированный транспорт, сельскохозяйственное производство). При пользование одноставочным тарифом наблюдается разрыв между себестоимостью электроэнергии и платой за 1 кВт.ч потребленной энергии при малых объемах потребления. Отсутствует также заинтересованность потребителей в выравнивании графиков нагрузки.

Двухставочный тариф состоит из платы за заявленную в часы максимума нагрузки электроэнергетической системы мощность и за фактически потребленную по счётчику электроэнергию. Под заявленным максимумом нагрузки понимают наибольшую получасовую мощность, отпускаемую потребителю в часы максимума нагрузки электроэнергетической системы. Заявленная мощность фиксируется в договорах и периодически проверяется энергосистемой. По двухставочному тарифу взимается плата с большинства промышленных потребителей. При пользованием двухставочным тарифом как плата за электроэнергию, так и средняя стоимость 1 кВтч электроэнергии полностью согласуется с издержками производства себестоимостью электроэнергии.

Единые тарифные ставки для соответствующих групп потребителей устанавливаются по экономическим показателям и режимам большого числа потребителей. Они являются усредненными. Поэтому может оказаться, что при переходе на новый тариф при сохранении предприятиями прежнего режима электропотребления величина платежей за электроэнергию либо уменьшится, либо увеличится. Если переход на оплату по новому тарифу осуществляется по всему комплексу экономики то, должен быть предусмотрен метод перехода с одного вида тарифа на другой

3.4. Эффект масштаба.

Эффект масштаба играет важную роль различных отраслях производства во всём мире. При прочих равных условиях, чем больше эффект масштаба, тем более крупные организации действуют в той или иной отраслей промышленности. Обычно производственные отрасли промышленности имеет больше эффект масштаба, чем отрасли сферы услуг, так как производству требуется существенные капиталовложение в оборудовании, чтобы предприятия могли действовать самым эффективным образом. Отрасли сферы услуг являются трудоёмкими и обычно обеспечивают эффективную отдачу затрат, как в крупных, так и в малых масштабах. Эффект масштаба соизмерим с расширением производства, когда вводимые факторы в пропорциональном отношении остаются неизменными. Таким образом, предприятие может удвоить выпуск продукции, используя некоторое кратное число вводимых факторов меньше двух и получить возрастающий эффект масштаба. Экономия обусловленная ростом масштаба производства, включает, следовательно, возрастающий эффект масштаба, как особый случай, но в более общей форме он допускает изменение всех сочетаний вводимых факторов по мере изменений выпуска продукции.

Положительный эффект масштаба необходимо учитывать при разработке государственной политики. Если действует положительный эффект масштаба, то экономически выгоднее иметь одну или несколько крупных предприятий, производящих (при относительно низких издержках) продукцию, чем множество мелких фирм (с относительно высокими издержками). Такая крупная организация может контролировать устанавливаемую её цену, и в связи с этим может потребоваться вмешательство государства вопросы регулирования таких цен и деятельности компаний. Например, положительный эффект масштаба в производстве электроэнергии служит причиной государственного регулирования деятельности крупных энергетических объединений. Второй тип влияния увеличения масштаба производства заключается в том, что объём выпуска, может удвоиться при удвоение производственных факторов. В данном случае производство осуществляется в условиях неизменного масштаба производства. При неизменном эффекте масштаба размер деятельности фирмы не влияет на продуктивность используемых факторов производства. Среднее и предельное производительность факторов производства фирмы остаётся неизменной как для крупных, так и для мелких предприятий. При неизменном эффекте масштаба вместо одного завода, использующего определённую производственную технологию, можно построить два завода, выпускающих вдвое больше продукции. Например, крупное туристическое агентство может иметь такие же издержки на одного клиента и такое же соотношение капитала (помещение конторы) и труда (агенты), что маленькое туристическое агентство, обслуживающие меньшее число туристов.

Наконец, объём выпуска продукции может увеличиться меньше, чем в два раза при удвоение используемых факторов производства. В данном случае мы сталкиваемся с отрицательным эффектом масштаба. В конечном итоге трудности управления, связанные со сложностями организаций и проведение крупномасштабных операций, могут привести к снижению капитала и трудоотдачи. Таким образом отрицательный эффект масштаба связан с проблемами координации задач и сохранения контактов между руководством и рабочими.

Контрольные вопросы:

1. По каким особенностям различаются цены в условиях рыночной экономики?
2. Для чего используется базисная цена?
3. Чем определяется фактурная цена?
4. Кратко укажите признаки чистой конкуренции?
5. На чисто конкурентном рынке осуществляются ли отдельными фирмами контроль над ценой продукции?
6. Как определяется чистая монополия?
7. Какие условия лежат в основе её существование?
8. Как поведение монополии в области цен и выпуска выглядит сравнение с поведением в этой же области чисто конкурентной отрасли?
9. Какие тарифы широко применяются в энергетике?
10. Что представляет собой эффект масштаба?

ТЕМА 4: Предприятие – самостоятельно - хозяйствующий субъект рынка.

План:

- 4.1. Место и роль промышленного предприятия в развитии национальной экономике.
- 4.2. Основные фонды предприятия.
- 4.3. Оборотные фонды и оборотные средства.
- 4.4. Нормативная база предприятия и пути её совершенствования.

Ключевые слова: национальная экономика, основные фонды, оборотные фонды, оборотные средства, основные средства, нормативная база, промышленное предприятие, материалоемкость, норма расходов.

Используемая литература: 1, 2, 5, 11, 14.

4.1. Место и роль промышленного предприятия в развитии национальной экономике.

За период, прошедшей после провозглашения государственной независимости, в Узбекистане достигнуты большие успехи в развитии национальной экономики, в экономической и финансовой стабилизации.

Национальная экономика – это совокупность отрасли данной страны, которые исторически сложились в определённых территориальных границах, которые объединены в единую систему (народно – хозяйственный комплекс), экономическими взаимоотношениями, на основе общих законов и закономерностей, цели и задач развития.

Национальная экономика – это народная экономика страны. Она ассоциируется с такими категориями как народное хозяйства, макроэкономика, народно – хозяйственный комплекс. Развитие экономики Узбекистана базируется на пяти ключевых принципах, выдвинутых Президентом Республики И.Каримовым. Они положены в основу всей программы формирования национальной модели перехода к рыночным отношениям.

Промышленное предприятие является важнейшим субъектом национальной экономики, первичным звеном промышленного комплекса Узбекистана, где осуществляется производство материальных благ. Основная цель производства – удовлетворение потребности человека. Потребности не имеют границ. Это диктует необходимость постоянного развития производства. Процесс производства какого либо товара осуществляется на индивидуальном уровне – на предприятии. А с другой стороны экономика – это сложная совокупность различного рода предприятий и обслуживающих их организаций, которые взаимосвязаны между собой. Таким образом, производство всегда выступает в общественной форме. Нет производства вообще. Она всегда представлена взаимоотношениями различных экономических субъектов; так как факторы производства (земля, капитал, труд) имеют конкретных собственников. В развитой рыночной экономики действуют три ведущих хозяйствующих субъекта: домохозяйства, предприятия (различных форм собственности), государство. Основными хозяйствующими субъектами, которые сосредотачивает в своей собственности большую часть общественного капитала являются предприятия и их объединения. Предприятия играют важную роль в формировании и развитии народно – хозяйственного комплекса страны. Они образуют соответствующие отрасли материального производства. Предприятия составляют структуру отраслей, определяют их профиль и масштабы. Из них формируются отраслевые и территориальные комплексы, образующие края, области, города. Предприятия формируют и территориальную специализацию городов, посёлков, областных краёв в которых они расположены. Созданный трудом многих поколений производственный потенциал является надёжной основой для дальнейшего экономического роста.

4.2. Основные фонды предприятия.

Основные фонды являются наиболее значимой составной частью имущества предприятия и его вне оборотных активов.

Основные средства – это основные фонды, выраженные в стоимостном измерении.

Основные средства – это средства труда, которые неоднократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производственную продукцию по мере их снашивания. Для учёта, оценки и анализа основные средства (фонды) классифицируются по ряду признаков. По функциональному назначению основные фонды делятся на производственные и непроизводственные. К производственным основным фондам относятся те средства труда, которые непосредственно, участвуют в производственном процессе (машины, оборудования и т. п.), создают условия для его нормального осуществления (производственные здания, сооружения, электросети и др.) и служат для хранения и перемещения предметов труда. Непроизводственные основные фонды – это основные фонды, которые не посредственно не участвуют в производственном процессе (жилые дома, детские сады и ясли, школы, больницы и др.), но находящиеся в ведение промышленных предприятий. По принадлежности основные фонды подразделяются на собственные и арендованные. Основные производственные фонды в зависимости от степени их воздействие на предмет труда разделяются на активные и пассивные. К активным основным производственным фондам относятся такие производственные фонды, которые в процессе производства непосредственно воздействуют, видоизменяя его (машины и оборудования, технологические линии, измерительные и регулирующие приборы, транспортные средства). Все остальные основные фонды можно отнести к пассивным, так как они непосредственно не воздействуют на предмет, а создают необходимые условия для нормального протекания производственного процесса (здания, сооружения и др.). Для анализа качественного состояния основных средств на предприятия необходимо знать их структуру. Различают производственную, технологическую и возрастную структуру основных средств. Под производственной структурой понимается соотношение различных групп основных производственных фондов (ОПФ) по вещественно натуральному составу в их общей среднегодовой стоимости. Внешним показателем производственной структуры ОПФ является доля активной части общей стоимости. Это связано с тем, что объём выпуска продукции, производственная мощность предприятия, другие экономические показатели работы предприятия в значительной мере зависят от величины активной части ОПФ. По этому повышение её доли до оптимального уровня является одним из направлений производственной структуры ОПФ на предприятии. Производственная структура ОПФ на предприятии зависит от следующих факторов: специфика предприятия, ускорение НТП, уровня концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования и диверсификации производства, географического местонахождения и др. Основная задача на предприятии должна сводиться к тому, чтобы не допускать чрезмерного старения ОПФ (в особой активной части), так как от этого зависит уровень их физического, морального износа, а следовательно, и результаты работы предприятий.

4.3. Оборотные фонды и оборотные средства.

Различают два понятия: оборотные средства и оборотные фонды. Под оборотными фондами понимаются часть средств производства, которые единожды участвуют в производственном процессе и свою стоимость сразу и полностью переносят на производимую продукцию. К оборотным фондам относятся: сырьё, основные и вспомогательные материалы, комплектующие изделия, незаконченная производством продукция, топливо, тара и другие предметы труда. Оборотные средства как экономическая категория шире, чем оборотные фонды. Оборотные средства складываются из оборотных фондов, то есть фондов обращения. К фондам обращения относятся средства, обслуживающие процесс реализации продукции: готовая продукция на складе, товары, отгружённые заказчиком, но ещё не оплаченные ими, средства в расчётах, денежные средства в кассе предприятия и на счетах в банках.

Таким образом, оборотные средства – это денежные средства предприятий, предназначенные для образования оборотных производственных фондов и фондов обращения. Для изучения состава и структуры оборотные средства группируются по 4 признака:

1. Сферам оборота.
2. Элементам.
3. Охвату нормированием.
4. Источникам финансирования.

По сферам оборота оборотные средства подразделяются на оборотные производственные фонды (средства производства) и фонды обращения (сферы обращения). Оборотные средства функционируют одновременно в сфере производства и в сфере обращения, проходя три стадии кругооборота: снабжение, производства и сбыт (реализация). На денежные средства предприятия приобретают все необходимые предметы труда для производства продукции, которые приобретают форму производственных запасов, затем идёт непосредственно процесс производства, в результате которого получается готовая продукция, она реализуется и предприятия за неё получают определённые денежные средства. Таким образом, средства совершает один оборот, затем всё повторяется вновь.

4.4. Нормативная база предприятия и пути её совершенствования.

Уровень использования материальных ресурсов в значительной мере определяется состоянием нормативной базы на предприятии. Под нормативной базой понимается вся совокупность норм и нормативов, которая принимается на предприятии для планирования и анализа расхода материальных ресурсов. Норма расхода материальных ресурсов – это максимально допустимая плановая величина расхода сырья (материалов или топлива), которая может быть израсходована для производства единицы продукции (или работы). Первым и основным элементом нормы является чистая масса изделия, то есть полезное потребление материальных ресурсов на производство продукции, или объём работ (без учёта каких либо отходов и потерь). Второй элемент нормы расхода – суммарные технологические отходы и потери – учитывают дополнительные материальные затраты, обусловленные особенностями технологического процесса производства продукции. Отходы – это остатки исходных материалов, которые нельзя использовать для производства той продукции, при которой они возникли. По характеру возможного их применения отходы классифицируются на используемые и неиспользуемые. Возвратные отходы – это остатки материальных ресурсов, которые либо могут найти применения на данном предприятии, либо могут быть реализованными для дальнейшего использования другим предприятием или населением. К неиспользуемым относятся отходы, которые не годятся для производственного потребления в качестве исходного материала, но могут найти применение как вторичные ресурсы.

Снижение материалоёмкости продукции на предприятии имеет большое экономическое и социальное значения, так как позволяет:

- Существенно снизить издержки на производство;
- Значительно увеличить прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия;
- Повысить конкурентоспособность продукции;
- Улучшить финансовое состояние предприятия;

На предприятии материалоёмкость продукции можно снизить за счёт:

- Создание более совершенной конструкции машин и оборудования;
- Широкого применения искусственных и синтетических материалов;
- Широкого применения малоотходной и без отходной технологии;
- Создание совершенной нормативной базы на предприятий;

- Использование отходов производства для выпуска побочной продукции;
- Комбинирование производства;
- Улучшение качества производства.

Контрольные вопросы:

1. Что такая национальная экономика?
2. На скольких ключевых принципах базируется развитие экономики Узбекистана?
3. В чём заключается основная цель производства?
4. Что означает термин – основные фонды?
5. Кратко расскажите об основных средствах?
6. Что такое оборотный фонд?
7. Что значит оборотные средства?
8. На какие группы подразделяются оборотные средства?
9. Что понимается под нормативной базой предприятия?
10. За счёт чего можно снизить материалоёмкость продукции на предприятии?

ТЕМА 5: Инвестиционная деятельность предприятия.

План:

- 5.1. Инвестиция как средства развития и укрепления производственного потенциала предприятия.
- 5.2. Основные источники и направления инвестирования на предприятии.
- 5.3. Методы расчёта эффективности инвестирования.
- 5.4. Инновационный менеджмент.

Ключевые слова: инвестиция, капитальные вложения, финансовые инвестиции, реальные инвестиции, инвестиционный проект, инновация, инновационный менеджмент.

Используемая литература: 5, 7, 9, 11, 13, 14, 19.

5.1. Инвестиция как средства развития и укрепления производственного потенциала предприятия.

Одно из важных сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия – сохранение и развитие его производственно-экономического потенциала. Деятельность предприятия в этом плане называется инвестиционной деятельностью, которая регулируется положением закона «Об инвестиционной деятельности» и другими нормативно-правовыми актами.

Инвестиция – это долгосрочные вложения, как на уровне предприятия, так и народного хозяйства на создание новых и модернизацию действующего производства, освоение современных видов техники и технологий, увеличение выпуска продукции и получение прибыли. Формирование и использование инвестиции как правила, осуществляется на основе инвестиционной политики страны и хозяйствующих субъектов. Часто под инвестициями подразумевают капитальные вложения, что собственно, не искажает их суть и не противоречит природе инвестиций.

Капитальные вложения – это затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов на восстановление и прирост основных фондов.

Финансовые инвестиции – это приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, вложение денег на депозитные счета в банках под проценты и др.

Реальные инвестиции – это вложение денег в капитальное строительство, расширение и развитие производства.

Инвестиции выполняют функции средств развития и укрепления производственного потенциала предприятия на базе заранее продуманных намерений и в первую очередь инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект – планируемый и осуществляемый комплекс мероприятий по вложению капитала на развитие и расширение предприятия с целью увеличения его мощности и других качественных параметров.

Разработка и реализация инвестиционного проекта включает в себя:

- Формирование инвестиционного замысла;
- Предварительное обоснование замысла;
- Анализ технического решения, предусмотренного намечаемым проектом;
- Проверку необходимости выполнения сертификатных требований;
- Согласование инвестиционного проекта, соответствующими органами власти и управления;
- Подготовку информационного меморандума.

После осуществления указанных процедур возникает необходимость разработки и технико-экономического обоснования проекта – от пояснительной записки до проектно-сметной документации, в которых отражаются цели, задачи и предполагаемые результаты инвестиционного намерения.

5.2. Основные источники и направления инвестирования на предприятии.

В условиях прежней командной системы управления, когда почти все действующие предприятия были государственными, основным источником инвестирования были государственные (бюджетные) средства. У предприятия не было проблем, откуда брать средства и куда их вкладывать, хотя и в прежних условиях фонд накопления – основной инвестиционный источник создавался за счёт прибыли предприятий. Дополнительным источником был фонд амортизации предприятий. Эти понятия, разумеется, и сегодня не потеряли своей практической значимости и являются основными источниками инвестирования.

В практике планирования и управления принимаются также такие определения источников инвестиции, как собственные и внешние.

К собственным источникам инвестиции относятся:

- Собственные финансовые средства, формирующиеся в результате начисления амортизации, на действующий основной капитал;
- Отчисление от прибыли на нужды инвестирования;
- Сумма, выплачиваемая страховыми компаниями и учреждениями в виде возмещения ущерба от стихийных и других бедствий;
- Привлечение средства в результате выпуска предприятием акции и их продажи;
- Средства, выделяемые выше стоящими и другими органами на безвозмездной основе;
- Благотворительные и другие аналогичные спросы.

К внешним источникам инвестиций относятся:

- Ассигнование из республиканского и местных бюджетов, различных фондов поддержке предпринимательства, представляемые на безвозмездной основе;
- Иностраные инвестиции, представляемые в форме финансового или иного материального и не материального участия в уставном капитале предприятий, а так же в форме прямых вложений международных финансовых институтов и частных лиц;

- Кредиты, предоставляемые различными фондами на возвратной основе, в том числе на льготной основе.

В условиях хозяйственной самостоятельности предприятий основным источником инвестирования в составе внутренних средств является – амортизация. Её доля в инвестиционных ресурсах предприятия не превышает 70 % ов. В условиях дефицита финансовых ресурсов направляемых на инвестиционные цели, важным средством активизации инвестиционной деятельности является – лизинг.

Лизинг – это форма финансово-кредитных отношений, состоящая в долгосрочной аренде предприятиями машин и оборудования, либо у предприятий, производящих, либо у специально создаваемых лизинговых компаний. В лизинговой сделке по мимо указанных сторон участвуют также страховые компании, коммерческие или инвестиционные банки, способные мобилизовать необходимые для этого денежные средства и финансировать инвестиционные проекты.

Основными направлениями использования инвестиции (капитальных вложений) являются:

- Новое строительство;
- Расширение и реконструкция предприятий;
- Техническое перевооружение и модернизация производства;
- Поддержание действующих мощностей.

5.3. Методы расчёта эффективности инвестирования.

Инвестировать средства в производство в ценные бумаги и т.п. имеет смысл, только если от этого можно получить большую чистую прибыль, чем от хранения денег в банке. Инвестировать средства имеет смысл, только если рентабельность инвестиции превышает темпы инфляции. Срок окупаемости – это период, необходимый для возмещения исходных капиталовложений за счёт прибыли от проекта. При этом под прибылью подразумевается чистая прибыль. В период окупаемости можно включать период строительства, а можно и не включать. Простая норма прибыли основывается на эксплуатационных отчётах, позволяющих рассчитать отношение прибыли за целый год эксплуатации к исходным инвестиционным затратам. Величина простой нормой прибыли зависит от того, как определены понятия прибыли и капитала.

Варианты расчётов:

1. Валовая прибыль или прибыль, облагаемая налогом, отнесённые к общим инвестиционным затратам.
2. Чистая прибыль + амортизация, отнесённая к общим инвестиционным затратам.

Простая форма прибыли имеет недостатки:

А) невозможно найти репрезентативный (характерный) год, который можно взять за основу;

Б) простая норма прибыли не учитывает годы с налоговыми льготами.

Компаундинг: суть метода в том, что можно рассчитать, как вырастает базовая сумма капитала при ежегодном проценте при роста дохода. При этом обнаруживается схожесть с эффекта снежного кома: вложили сумму, увеличили её через год на 10 %ов, через год вложили в бизнес уже возросшую сумму, получили 10 %ов на увеличенную сумму и так далее.

Практический смысл подобных расчётов если вы не можете изменить процент роста, то можно изменить базовую сумму для получения необходимой величины будущих доходов.

Инвестиционный проект всегда связан с риском. Поэтому при принятии решений необходимо оценивать затраты, выручку, прибыль и экономическую рентабельность от реализации того или иного проекта с учётом временных изменений.

Эта операция называется дисконтированием и производится обычно для нескольких альтернативных вариантов.

Дисконтирование позволяет определить нынешний (текущий) денежный эквивалент суммы, которая будет получена в будущем. Для этого ожидаемую к получению в будущем сумму надо уменьшить на доход, нарастающий за определённый срок, по правилу сложных процентов. Инвестировать средства имеет смысл только в наиболее рентабельные проекты.

5.4. Инновационный менеджмент.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется, как превращение потенциального научно-технического прогресса (НТП) в реальной, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в Узбекистане многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Австралийский учёный И.Шумпетер выделил 5 типичных изменений:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля продажам);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменение в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появления новых рынков сбыта.

Научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации – конечный результат.

Инновации, присуще следующие свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Распространение инноваций, как и их создание, является частью инновационного процесса (ИП).

Различают два логические формы ИП: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный. ИП предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном ИП новшество выступает как предмет купли продажи. Такая форма ИП означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Расширение ИП проявляется в создание новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию. Совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара, в условиях товарного ИП действует, по крайней мере, два хозяйствующих субъекта: производитель и потребитель.

Субъектов инновационного процесса можно разделить на следующие группы: новаторы, ранние реципиенты, ранние большинство и отстающие. Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получение части дохода от использования своих изобретений. В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли за счёт скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили названия «пионерских» организаций.

Контрольные вопросы:

1. Что такое инвестиция?
2. Что значит капитальные вложения?
3. Что включает в себя разработка и реализация инвестиционного проекта?
4. Что относится к собственным источникам инвестиций?

5. Перечислите внешние источники инвестиций?
6. Перечислите основные направления инвестиции?
7. Что позволяет определить дисконтирование?
8. Что означает инновация?
9. Что присуще инновации?
10. Какие логические формы различаются в инновационном процессе?

ТЕМА 6: Трудовые ресурсы и оплаты труда на предприятии.

План:

- 6.1.** Кадры предприятия, их классификация и структура.
- 6.2.** Производительность труда.
- 6.3.** Сущность заработной платы и методы её исчисления.

Ключевые слова: кадры предприятия, заработная плата, производительность труда, кадровая политика, промышленный персонал, непромышленный персонал, трудоёмкость, тарифная ставка, тарифные сетки.

Используемая литература: 5, 7, 8, 14, 15, 17.

6.1. Кадры предприятия, их классификация и структура.

Известно, что основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры. Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно от них зависит, насколько эффективно используется на предприятии средства производства и на сколько успешно работает предприятие в целом. По этому на каждом предприятии должна разрабатываться и осуществляться кадровая политика, которая должна быть направлена на достижения следующих целей:

- Создание здорового и работоспособного коллектива;
- Повышение уровня квалификации работников предприятия;
- Создание трудового коллектива, оптимального до половой и возрастной структуре, а так же по уровню квалификации;
- Создание высокопрофессионального руководящего звена, способного гибко реагировать на изменяющиеся обстоятельства, чувствовать и внедрять всё новое и передовое и умеющего смотреть далеко вперёд.

Кадровая политика на предприятии включает в себя:

- Отбор и продвижение кадров;
- Подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- Найм работников в условиях полной занятости;
- Расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- Стимулирование труда;
- Совершенствование организации труда;
- Создание благоприятных условий труда для работников предприятия и др.

Для анализа учёта, планирования и управления персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно – производственный персонал (ППП) и непромышленный.

К промышленно- производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

К непромышленному персоналу относятся работники, которые не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и военно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

В свою очередь промышленно-производственный персонал в зависимости от выполняемых им функций классифицируются на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты, служащие. К рабочим относятся работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие, в свою очередь подразделяются на основных и вспомогательных. К основным относятся рабочие, которые непосредственно связаны с производством продукции, к вспомогательным – обслуживающим производства относятся рабочие вспомогательных работ: это деление чисто условное, и на практике иногда трудно их разграничить.

К специалистам на предприятии относятся: бухгалтеры, экономисты, техники, механики, психологи, социологи, художники, товароведы, технологи и другие. К служащим предприятия относятся: агенты по снабжению, машинистки, секретари-машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и другие.

Наукой и практикой давно уже установлено, что эффективность работы предприятия на 70-80% зависит от его руководителя. Именно руководитель подбирает для себя команду и определяет кадровую политику на предприятии.

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определённой мере зависит и от структуры кадров предприятия – состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

На структуру ППП влияют следующие факторы:

- Уровень механизации и автоматизации производства;
- Тип производства (единичный, мелкосерийный, крупносерийный, массовый);
- Размеры предприятия;
- Организационно- правовая форма хозяйствования;
- Сложность и наукоёмкость выпускаемой продукции;
- Отраслевая принадлежность предприятия и другие.

6.2. Производительность труда.

С народнохозяйственной точки зрения повышение производительности труда означает:

- Рост валового внутреннего и национального продукта, национального дохода;
- Рост фонда накопления и фонда потребления;
- Основу для расширенного воспроизводства;
- Основу для повышения уровня жизни граждан страны и решения социальных проблем;
- Основу для развития страны и роста экономического могущества государства.

Рост производительности труда имеет большое значение и для предприятия, он позволяет:

- Существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- При прочих равных условиях увеличить объём, производство и реализации продукции, а следовательно, и рост прибыли;
- Проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- Более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- Повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых показателей: выработка и трудоёмкость. Выработка измеряется количеством продукции, произведённой единицу рабочего времени или приходящейся на одного средне испеченного работника или рабочего в год (квартал, месяц). Это наиболее распространённый и универсальный показатель производительности труда.

Различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный (денежный) и трудовой.

Трудоёмкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. В зависимости от состава включаемых в неё трудовых затрат различают технологическую трудоёмкость, трудоёмкость обслуживания производства, производственную трудоёмкость и трудоёмкость управления производством.

Для расчёта роста производительности труда на предприятии принята следующая классификация факторов её роста:

- 1) технический прогресс, включающий механизацию и автоматизацию производственных процессов и внедрения передовой технологии на базе нового оборудования и на действующем оборудовании; модернизацию действующего оборудования; изменения конструкции изделий, качество сырья, применение новых видов материалов и топлива; повышение качества продукции.
- 2) улучшение организации производства, труда и управления, в том числе увеличение норм и зон обслуживания; изменение специализации производства; совершенствование управления производством; сокращение потерь рабочего времени; снижение брака и отклонений от нормативных условий работы.
- 3) влияние природных условий: залегания угля, нефти, торфа, железные руды и другого минерального сырья, содержание полезного компонента в рудах; изменение глубины разработки и др.
- 4) изменение объёма производства и относительное уменьшение численности ППП (рабочих, специалистов и др.).
- 5) изменение структуры производства и прочие факторы, в том числе: изменение удельного веса, полуфабрикатов и кооперированных поставок; изменение доли продукции разной трудоёмкости; изменение доли различных методов производства; способы добычи полезных ископаемых; изменение доли вновь осваиваемой продукции.

Экономия рабочей силы в связи с внедрением новой техники и технологии определяется путём сопоставления численности работников, приходящей на плановой объём продукции, при действующим оборудованием и технологии и при внедрении нового.

6.3. Сущность заработной платы и методы её исчисления.

Заработная плата – это выражённая в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником и поступает в его личные потребления. Заработная плата – это вознаграждение за труд. Оплата труда работников – это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.

Можно сказать и так, что заработная плата – эта часть издержек на производство и реализацию продукции, идущая на оплату труда работников предприятия. Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата – это начисленная и полученная работникам заработная плата за его труд за определённый период. Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату, реальная плата – это «покупательная способность» номинальной заработной платы.

При разработке политики в области заработной платы и её организации на предприятии необходимо учитывать следующие принципы оплаты труда:

- справедливость, то есть равная оплата за равный труд;
- учёт сложности выполняемой работы и уровня квалификации труда;
- учёт вредных условий труда и тяжёлого физического труда;
- стимулирование за качество труда, добросовестное отношение к труду. Материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям, приведшие к каким либо негативным последствиям.
- применение прогрессивных форм и система оплаты труда, которая в наибольшей степени отвечает потребностям предприятия.

В современных условиях на предприятиях применяется различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная оплата труда – это оплата за количество произведённой продукции (работ и услуг).

Повременная оплата труда – это оплата труда за обработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривает тарифной системой.

На большинстве предприятий основой для начисления заработной платы является тарифная система, особенно её такие элементы, как тарифная ставка и тарифные сетки. Тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени. Исходной является минимальная тарифная ставка или тарифная ставка первого разряда. Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда.

Тарифные сетки служат для установления соотношения в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Кадры, производительность труда и заработная плата – это понятие, которые тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате, цель которого заключается в изыскании резервов по улучшению использования рабочей силы и на этой основе повышения производительности труда. При этом план должен быть разработан, так чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста средней заработной платы.

Контрольные вопросы:

1. Какова кадровая политика на предприятии?
2. Что понимается под структурой кадров, и каковы факторы её определяющие?
3. Чем отличается реальная заработная плата от номинальной заработной платы?
4. Какие вы знаете формы и системы оплаты труда?
5. В каких случаях наиболее целесообразно применять повременную и сдельную форму оплаты труда?
6. Почему на предприятии производительность труда должна опережать среднюю заработную плату?
7. Что такое производительность труда?
8. Значение роста производительности труда на предприятии?
9. Какова сущность планирования производительности труда и заработной платы на предприятии?
10. Какие факторы определяют рост выработки на предприятии?

ТЕМА 7: Издержки, прибыль и рентабельность.

План:

- 7.1. Понятие и классификация затрат.
- 7.2. Понятие прибыли, источники формирования, порядок распределения и пути увеличения прибыли.
- 7.3. Экономическая сущность рентабельности.
- 7.4. Показатели рентабельности.

Ключевые слова: издержка, классификация затрат, себестоимость, прибыль, эффективность производства, распределение прибыли, рентабельность, показатели рентабельности.

Используемая литература: 1, 2, 12, 14, 17, 19.

7.1. Понятие и классификация затрат.

Предприятия в процессе своей деятельности совершает материальные и денежные затраты. Наибольший удельный вес во всех расходов предприятия занимают затраты на производства продукции. Совокупность производственных затрат показывает, во что обходится предприятию изготовление выпускаемой продукции, то есть составляет производственную себестоимость продукции. Предприятия производят так же затраты по реализацию продукции, то есть осуществляет не производственные, или коммерческие расходы (на транспортировку, упаковку, хранение, рекламу и др.).

Затраты, образующие себестоимость продукции (работ и услуг) группируются в соответствии с их экономическим содержанием по элементам:

- материальные затраты;
- амортизация основных фондов;
- затраты на оплату труда;
- отчисление на социальные нужды;
- прочие затраты.

Материальные затраты – наиболее крупный элемент затрат на производство, доля которого в общей сумме затрат может составлять 60-90 % ов. Состав материальных затрат включают расходы на сырьё и материалы. В стоимость сырья и материалов включаются комиссионные вознаграждения, оплата брокерских и иных посреднических услуг. К материальным затратам относятся:

- топливо и энергия, расходуемая на технологические цели и хозяйственные нужды;
- покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты;
- затраты на приобретения тары и упаковки;
- запасные части для ремонта машин и оборудования;
- производственные услуги сторонних предприятий и организаций;
- износ малоценных и быстро изнашивающихся предметов труда со сроком службы менее года или стоимость менее 50-кратного размера минимальной месячной оплаты труда за единицу инструментов, инвентаря, лабораторного оборудования, спецодежды;
- отчисление налоги и сборы, связанные с использованием природного сырья;
- потери от брака и простоев по внутри производственным причинам;
- потери от недостач в пределах норм естественной убыли и при отсутствии виновных лиц.

Крупный элемент затрат – это износ основных производственных фондов, равной сумме амортизационных отчислений. К ним относится ускорённая амортизация основных фондов и её индексации.

Затраты на оплаты труда – это затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе в связи с повышением цен и индексации доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством, а так же затраты на оплаты труда не в

Отчисления на социальные нужды – это отчисления во вне бюджетные социальные фонды (пенсионный, фонд социального страхования, фонд занятости, обязательного медицинского страхования).

К затратам на производство относятся все виды затрат по поддержанию основных производственных фондов в рабочем состоянии – на капитальный, средний и текущий ремонт, уход, содержание и эксплуатацию машин и оборудования. В случае неравномерности затрат на проведение особо сложных видов ремонта основных производственных фондов предприятия могут формировать за счёт себестоимости продукции резервный затрат на ремонт.

7.2. Понятие прибыли, источники формирования, порядок распределения и пути увеличения прибыли.

Прибыль является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория, прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства. Основную часть прибыли предприятия получают от реализации выпускаемой продукции. Главное предназначение прибыли в современных условиях хозяйствования – отражать эффективность деятельности предприятия. Это обусловлено тем, что величине прибыли должно находить отражение соответствии индивидуальных затрат предприятия, связанных с производством и реализации все продукции, выступающей в форме себестоимости, общественно необходимых затрат, косвенным выражением, в которых является цена изделия. Работа предприятия в условиях перехода к рыночной экономике связана с повышением, стимулирующей роли прибыли.

Использование прибыли в качестве основного оценочного показателя способствует росту объёма производства и реализации продукции, повышению её качества, улучшению использования имеющихся производственных ресурсов. Усиление роли прибыли обусловлена также действующей системой её распределения, в соответствии с которой повышается заинтересованность предприятия увеличения суммы прибыли, которая используется в качестве главного источника средств, направленных на производственные и социальные развития, а также на материальное поощрение работников в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.

Таким образом, прибыль играет решающую роль в стимулировании дальнейшего повышения эффективности производства, усилении материальной заинтересованности работников в достижении высоких результатов деятельности своего предприятия.

Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Получение прибыли на предприятии означает, что доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью; прибыль обладает стимулирующей функцией. Это связано с тем, что прибыль является одновременно не только финансовым результатом, но и основным элементом финансовых ресурсов предприятия; прибыль является одним из основных источников формирования бюджетов разных уровней.

Основные источники получения прибыли:

- 1). Источник образуется за счет монопольного положения предприятия по выпуску той или иной продукции или уникальности продукта;
- 2). Источник связан с производственной и предпринимательской деятельностью. Эффективность его использования зависит от знания конъюнктуры рынка и умения адаптировать развитие производства к постоянно меняющейся конъюнктуре.
- 3) источник проистекает из инновационной деятельности предприятия.

Объектом распределения прибыли является балансовая прибыль предприятия. Под её распределением понимается направление части прибыли в бюджет. Определений направлений расходования прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, структура статей его использования находится в компетенции предприятия.

Принципы распределения прибыли:

- прибыль, получаемая предприятием в результате производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью, распределяется между государством и предприятием как хозяйствующим субъектом;
- часть прибыли, забираемая государством, поступает в бюджеты в виде налогов и сборов. Порядок их исчисления и взносов в бюджет устанавливаются законодательно.
- Величина прибыли предприятия, оставшейся в его распоряжении, после налогов, не должна снижать его заинтересованности в росте объёма производства и улучшении результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

На каждом предприятии должны предусматриваться плановые мероприятия по увеличению прибыли. В общем виде это могут быть следующие мероприятия:

- Увеличение выпуска продукции;
- Улучшения качества продукции;
- Продажа излишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду;
- Снижение себестоимости продукции за счёт более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени.
- Диверсификация производства;
- Расширение рынка продаж и др.

7.3. Экономическая сущность рентабельности.

В условиях перехода к рыночным отношениям возрастают роль значение рентабельности. Она служит основным критерием экономической эффективности хозяйственной деятельности и капиталовложений, синтетическим показателем оценки работы предприятий и хозяйственных организаций.

В новых условиях существенно возрастает заинтересованность предприятий в высоких финансовых результатах своей деятельности.

Для оценки интенсивности и эффективности производственного развития в практике экономической работы широко используется система показателей рентабельности, при исчислении которых абсолютный размер прибыли соизмеряется определённой базой. В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Однако определение рентабельности как прибыльности недостаточно раскрывает её экономическое содержание. Об отсутствии тождества между ними свидетельствует то, что сумма прибыли и уровень рентабельности, как правило, измеряются не в равной пропорции, зачастую и в разных направлениях.

Измерение экономических показателей за любой временной период происходит под влиянием множества разнообразных факторов.

Факторы, влияющие на прибыль и рентабельность, могут классифицировать по разным признакам. Так, выделяют факторы внутренние и внешние. К внутренним относятся факторы, которые зависят от деятельности самого предприятия. К внешним относятся факторы, не зависящие от деятельности самого предприятия, но которые могут оказывать существенное влияние на темпы роста прибыли и рентабельности производства. Выявление в процессе анализа внутренних и внешних факторов дает возможность «очистить» показатели эффективности от внешних воздействий, что имеет важное значение для объективной оценки собственных достижений предприятия.

В свою очередь внутренние факторы подразделяются на производственные и внепроизводственные. Внепроизводственные факторы связаны в основном с условиями труда и сбыта. Коммерческая, природоохранная деятельность и другими аналогичными видами деятельности предприятия. Производственные факторы отражают наличие и использование основных элементов производственного процесса, участвующих в формировании прибыли – это средства труда, предметы труда и сам труд. В процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия, связанной с производством, реализации продукции и получением прибыли, эти факторы находятся в тесной взаимосвязи и зависимости.

Сущность рентабельности может быть раскрыта только на основе анализа формирования прибыли. Предприятие считается рентабельным, если в результате реализации продукции, оно покрывает все свои издержки и кроме того получает прибыль.

7.4. Показатели рентабельности.

Показатели рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Она представляет интерес для внутренних и внешних пользователей финансовой отчетности, определяя эффективность использования ресурсов предприятия, а так же его инвестиционную привлекательность. К основным показателям, характеризующим рентабельность вложения, в то или иное предприятие, относится рентабельность заёмного и собственного капитала. Экономическая интерпретация этих показателей очевидно: сколько сумов прибыли приходится на один сум заёмного (собственного) капитала (при расчёте можно использовать балансовую или чистую прибыль).

Анализируя рентабельность в пространственно-временном аспекте, необходимо принимать во внимание три особенности, существенные для формулирования обоснованных выводов.

Первая связана с временным аспектом деятельности предприятия. Так коэффициент рентабельности реализации продукции определяется результативностью деятельности отчётного периода; вероятный и планируемый эффект долгосрочных инвестиций он не отражает. Если предприятие переходит на новые перспективные технологии или виды продукции, требующих больших инвестиций, показатели рентабельности могут временно снижаться. Вторая особенность определяется проблемой риска, очень рискованные проекты порой могут приносить и очень высокую прибыль.

Третья особенность связана с проблемой оценки. В частности, числитель и знаменатель показателя рентабельности собственного капитала выражены в денежных единицах в разной покупательной способности. Числитель показателя, то есть прибыль, динамичен, отражает результаты деятельности и сложившийся уровень цен на товары и услуги в основном за истёкший период. Знаменатель показателя, то есть собственный капитал, складывался в течении многих лет. Он выражен в книжной (учётной) оценке, которая может весьма существенно отличаться от текущей оценки. Следовательно

высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала не всегда эквивалентна высокой отдаче на инвестируемой в предприятии капитал; при выборе решений финансового характера необходима, следовательно, ориентироваться на этот показатель, но принимать во внимание рыночные цены предприятия. Ниже приведены основные показатели рентабельности, характеризующие эффективность деятельность предприятия:

$$\text{Рентабельность активов (РА)} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость активов (А)}}$$

$$\text{Рентабельность реализации (РР)} = \frac{\text{Чистая прибыль (ЧП)}}{\text{Выручка от реализации продукции (ВРП)}}$$

$$\text{Рентабельность собственного капитала (РСК)} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая сумма собственного капитала}}$$

$$\text{Прибыль одной акции (П/А)} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Количество акции в обращении}}$$

Рентабельность активов отражает, сколько сумов потребность фирме для получения одного сума прибыли, независимо от источника привлечение этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия.

Рентабельность реализации отражает, сколько сумов чистой прибыли принёс каждый сум реализованной продукции.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в другие ценные бумаги. В западных странах этот показатель оказывает существенное влияние на уровень котировки акций компании. Показатели прибыльности одной акции является одним из важных показателей, характеризующих рыночную активность предприятия.

Таким образом, рекомендуемые показатели в процессе анализа позволяют определить финансовую устойчивость предприятия, наметить меры по повышению эффективности производства и конкурентоспособности предприятия на рынке.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и понятие издержек производства?
2. Классификация затрат на производство?
3. Что включается в состав прочих затрат?
4. Прибыль – как экономическая категория, её значение в организации производственно-коммерческой деятельности?
5. Источник формирования прибыли?
6. Порядок распределения прибыли?
7. Пути увеличения прибыли?
8. Экономическая сущность рентабельности?
9. Показатели рентабельности?
10. Методика определения рентабельности?

ТЕМА 8: Планирование деятельности предприятия.

План:

- 8.1. Сущность внутрифирменного планирования.
- 8.2. Принципы и методы планирования.
- 8.3. Стратегическое планирование.
- 8.4. Планирование маркетинга.

Ключевые слова: планирование, текущее планирование, стратегическое планирование, тактическое планирование, бизнес-план, планирование продукции, планирование маркетинга.

Используемая литература: 5, 6, 7, 8, 13, 15, 17.

8.1. Сущность внутрифирменного планирования.

Планирование, есть непрерывный процесс поиска новых путей и методов оптимизации целевых действий за счёт новых возможностей. Так, руководство любого предприятия всё время ощущает необходимость выбора. Оно должно осуществить оптимальной цены реализации, величины выпускаемой серии продукции, принимать решение в области кредитной политики и многое другое. Чтобы обеспечить возможность принятия экономически обоснованных решений на предприятиях, производится и анализируется, расчёты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности.

Планирование предоставляет немало выгод:

- Помогает руководству предприятия мыслить перспективно;
- Способствует чёткой координации предпринимаемой предприятием усилий;
- Формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
- Готовит предприятия к возможным внезапным рыночным переменам;
- Демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Есть смысл разрабатывать план даже тогда, когда всё время изменяются не только внешние, но и внутренние условия реализации плана, а само планирование превращается в непрерывную корректировку. Возможность корректировки планов должна сочетаться с необходимостью адаптации. Адаптация – непрерывное приспособление предприятия к изменяющимся условиям - является ключевой проблемой планирования.

8.2. Принципы и методы планирования.

При разработке плана необходимо соблюдать определённые правила, называемые в планирование принципами. Сегодня выделяют три принципа планирования:

- участие, непрерывности и холизма.

Согласно принципу участия, любое подразделение предприятия составляет свой план. Оно свободно в выборе плановых решений, однако имеются ограничения: они не должны отрицательно влиять на другие подразделения данного предприятия и не должны требовать дополнительных ресурсов. При этом различают две схемы составления планов: по методу «все сверху вниз» и по методу «снизу вверх». В соответствии с первым методом руководство предприятия определяет цели и задачи. Затем эти показатели в детализированной форме включаются в планы подразделений.

По второму методу поступают наоборот: например, расчёт показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения и уже затем руководитель отдела сводит эти показатели в единое. Принцип непрерывности предусматривает внесение, уточнение составленный план и его продливание. В зависимости от цели и важности решаемых задач, непрерывность в планирование можно представить, как

сочетание планов различной продолжительности: оперативное (текущее) планирование, тактическое (среднесрочное) планирование, стратегическое (долгосрочное) планирование.

Текущее и тактическое планирование является органической, составной частью перспективных планов. Оперативное планирование может применяться, к примеру для обеспечения выпуска продукции по номенклатуре, установленной высшим руководством.

Стратегическое планирование предусматривает достижение определённых целей в долгосрочной перспективе.

Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Координация учитывает необходимость взаимной увязки планов отдельных частей или подразделений предприятия. Интеграция предусматривает порядок, при котором планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективна, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

В рыночной экономике для того, чтобы убедить потенциальных инвесторов предоставить кредиты, разрабатывается бизнес-план. Он помогает расти предприятию, завоёвывать новые позиции на рынке. Это – постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри предприятия, так и во внешней среде. Особенностью бизнес-плана является его сбалансированность по постановке задач с учётом реальных финансовых возможностей предприятия. Такой план позволяет решать целый ряд важных задач:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития предприятия;
- расчёты ожидаемых финансовых результатов деятельности;
- определённого намеченного источника финансирования реализации выбранной стратегии;
- подбор работников, способных реализовать данный план.

Бизнес-план является документом не только для внутреннего пользования, но используется также для привлечения инвесторов и кредиторов.

Первым шагом составления бизнес-плана является определение целей развития предприятия. Для бизнес-плана необходимо описать сферу бизнеса и продукт, который предприятие будет предлагать к продаже, характер отрасли и конъюнктуру рынка для производимого товара.

8.3. Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется в определённой последовательности по следующим этапам:

1. Программа предприятия;
2. Задача целей предприятия;
3. Планы развития хозяйственного портфеля;
4. Стратегия роста фирмы.

У каждого предприятия имеется конкретная цель и соответствующая программа действия. В программе должна быть очерчена сфера деятельности предприятия. На втором этапе эти программные задачи необходимо развернуть в подробный перечень целей для каждого эшелона руководителей, чтобы каждый знал, что конкретно он должен делать и за что несёт ответственность.

Основным орудием стратегического планирования является анализ, так называемого хозяйственного портфеля предприятия, под которым понимается оценка всех производств, входящих в состав данного предприятия. Под производством может иметься в виду структурное подразделение, ассортиментная группа.

Такой анализ даёт возможность выявить различные по уровню рентабельности производства и принять решение о перспективе каждого из них. Предприятие может

поддерживать свой хозяйственный портфель в готовности, укрепляя, или добавляя набирающие силы производства, одновременно избавляясь, от малорентабельных. Стратегические планирования должны выявить, какими производствами предприятию желательно бы обзавестись в будущем, то есть определить стратегию роста предприятия.

На первом уровне определяют возможности, которыми предприятию может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности, когда не до конца использованы возможности выпускаемых товаров на существующих рынках.

На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли. Этот, называемый интеграционным, рост оправдан в том случае, когда у предприятия прочные позиции или когда она может получить дополнительные выгоды.

На третьем уровне выявляются возможности, открывающейся за пределами отрасли. Это возможности диверсификационного роста.

8.4. Планирование маркетинга.

Согласно многим исследованиям, возможности предприятия тем шире, чем теснее планирование маркетинга увязывается со стратегическим планированием. Планы маркетинга могут классифицироваться по длительности, масштабу и методу разработки. Они могут быть долгосрочными (от 5 до 10 лет), среднесрочными (от 2 до 5 лет), краткосрочными (обычно на один год).

Маркетинговые планы различаются по охвату: может быть маркетинговый план для каждого из основных продуктов, может быть интегрированный, включающий всю продукцию. Планы маркетинга могут составляться либо снизу вверх, либо сверху вниз.

Планы разрабатываемые снизу, реалистичны, поскольку основываются на оперативной информации. Но могут возникать трудности при их координации и сведение в единый интегрированный план. Ничего подобного не произойдет, если план разрабатывается сверху вниз, когда плановая деятельность централизованно управляется и контролируется.

План маркетинга разрабатывается в определённой последовательности:

1. Сводка контрольных показателей;
2. Изложение текущего маркетингового плана;
3. Перечень способностей и возможностей;
4. Перечень задач и проблем;
5. Стратегия маркетинга;
6. Программа действий;
7. Бюджеты;
8. Порядок контроля.

В самом начале плана даётся сводка на контрольных показателях. Она даёт возможность проконтролировать выполнение плана.

В следующем разделе излагается текущая маркетинговая ситуация – это фактически основной раздел плана, где даётся описание характера целевого рынка и положения предприятия на этом рынке, обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения продукции. После того как поставлены задачи, излагается широкий маркетинговый подход к их решению. Поскольку маркетинговые действия связаны с определёнными расходами, а цель деятельности – получить некоторую прибыль, то необходимо уметь составлять бюджет.

Бюджет предприятия – это распределение его денежных доходов и расходов на конкретный период. Далее нужно определиться, на какой период времени этот бюджет следует составлять.

В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за хорошее выполнение. Обычно цели и бюджетные ассигнования распределяются по месяцам и

кварталам. Особенно важное место занимает в маркетинге предприятия. Планирование продукции – это систематическое принятие решений по всем аспектам разработки и управления продукцией предприятия, включая создания торговой марки и упаковки.

Одновременно с выпуском товара на рынок нужно определить его жизненный цикл: этапы сбыта продукта, потребительская возможность потребителей, потенциал конкурентов и стратегию маркетинга. Новый продукт подразумевает модификацию существующего или нововведение, которая потребитель считает значимым. Товары новинки могут разрабатываться самим предпринимателем или приобретаться на стороне. При этом следует учитывать время, необходимое для доведения товара от стадии идеи до полного коммерческого использования, но и не пропустить тот момент, когда товар прекратил свою полезность.

Контрольные вопросы:

1. Что значит планирование?
2. Какие выгоды предоставляет планирование?
3. Какие принципы планирования вы знаете?
4. Для чего осуществляется бизнес-план?
5. Перечислите осуществление стратегического планирования по этапам?
6. Что является основным орудием стратегического планирования?
7. В какой последовательности разрабатывается план маркетинга?
8. Для чего разрабатывается бюджет предприятия?
9. По чему могут классифицироваться планы маркетинга?
10. Что значит планирование продукции?

Тема 9: Теория искусство управления. Исследование систем управления.

План:

- 9.1. Исследования целеположения и критериев управления .
- 9.2. Исследование маркетинга в системе управления.
- 9.3. Исследование менеджмента в системе управления.
- 9.4. Экспертные методы исследования.

Ключевые слова: цель, официальные цели, оперативные цели, операционные цели, рынок продавца, бенчмаркетинг.

Используемая литература: 4, 5, 16, 18, 21.

9.1. Исследования целеположения и критериев управления.

Исследуемая система управления не будет эффективной, если допущены ошибки:

- целеположение и формулировка критериев.
- Маркетинга, то есть неправильно определены способы и инструменты достижения поставленной цели;
- Менеджмента вследствие отсутствия или неверных планирования, организации, мотивации, контроля.

Поэтому в дополнение к системным исследованиям объекта и системы управления как целого могут проводиться частно – научных исследования отдельных элементов процесса или средств управления.

«В системе мер по совершенствованию управления производством была принята последовательная, поэтапная модель организации управления. В своем развитии процесс реформ система управления прошел несколько стадий и в настоящее время продолжает совершенствоваться.

В результате структурных изменений в сфере управления изменились функции многих управленческих структур, созданы новые органы. Ликвидированы остатки

командно-административной системы, контролирующая система и ее исполнительные органы. Упразднены распределительные функции и механизмы, их осуществлявшие».

Совершенствование систем управления может осуществляться и путем последовательного исследования правильности и устранения ошибок в целеполагании, маркетинге, менеджменте, выборе технических средств.

При исследовании целеполагания в системе управления нужно проверить, правильно ли сформулированы цели и критерии выбора наилучших вариантов:

- полноту формулировки цели;
- удовлетворяет ли сформулированная цель предъявляемым требованиям и др.

Для того, чтобы проводить подобные исследования, нужно знать о целях и их свойствах следующее.

Целью называют идеальное состояние объекта или системы управления в будущем. Цель определяет то, ради чего создают систему. Роль системы управления – те конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени: При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели может определять роль, эффективность, затраты, риски.

Перечислим известные требования к целям.

Во-первых, они должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям.

Во-вторых, цель должна быть измеряема.

В-третьих, цель должна иметь сроки исполнения.

В-четвертых, цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении.

В-пятых, цели организации и отдельных групп исполнителей должны быть совместимы.

В-шестых, цель должна формализоваться в критерии.

Формальных методов синтеза целей не существует.

Для коммерческих организаций основой целью является максимизация прибыли.

Различают три типа организационных целей: официальные, оперативные, операционные.

Официальные цели определяют общее назначение организации, декларируют ее в уставе или положении, заявляются публично их руководителем. Они объясняют миссию организации, имеют внешнюю направленность и выполняют важную функцию, создавая организации соответствующий имидж.

Оперативные цели определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями.

Операционные цели еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе.

Возможна и другая классификация целей на: внешние и внутренние; стратегические, конкретной бизнес - программы, перспективные, текущие, оперативные.

Стабилизационные цели могут определять в качестве идеального результата управления.

- 1) «удержания» параметров объекта управления в некотором оговоренном диапазоне значений;
- 2) недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний.

Общие цели организации представляют собой или компромисс целей ее частей, или цели высшего уровня должны определять цели нижнего уровня.

В ходе исследований можно выделить следующие варианты систем и процессов управления:

- 1) неэффективные, не позволяющие решить проблему;
- 2) рациональные, то есть позволяющие решить проблему;
- 3) оптимальный вариант решения – вариант, позволяющий решить проблему наилучшим в определенном критерием смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерием смысле.

9.2. Исследование маркетинга в системе управления предприятием

Маркетинговой подсистемой управления назовем совокупность структурных элементов, связей между этими элементами, позволяющую на заданном множестве условий реализовать конкретный набор задач маркетинга предприятия. Маркетинговая подсистема системы управления предприятием должна обеспечить обнаружение потребности, обеспечивать разработку и реализацию маркетинговой товара или услуги, обеспечивать разработку и реализацию маркетинговой стратегии, продвижения товаров к покупателям; а денежных ресурсов – в обратном направлении – к производителям и их дилерам.

Исследование маркетинга в системе управления должно сосредотачиваться на исследовании:

- 1) полноты множества рассмотренных вариантов способов и инструментов достижения цели;
- 2) допустимости применений тех или иных способов и методов исследования;
- 3) правильности выбора методов и средств достижения поставленных целей из числа допустимых с учётом ограничений на время и ресурсы, ограничивающие функционирование исследуемого объекта.

Прежде всего следует установить, соответствует ли философия деятельности предприятия ситуации на рынке. Рынок продавца и рынок покупателя различают по характеру взаимодействия, соотношению активности продавца и покупателя.

Рынок продавца – это рынок на котором продавцы имеют больше власти чем покупатели.

Рынок покупателя. На таком рынке больше власти имеют покупатели, а наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам. Деятельности на таком рынке осуществляется в рамках маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия включает этапы: обнаружения и изучения потребности или проблемы, разработки ценной бумаги ее производства, распределения, обмена, потребления, утилизации.

При исследовании маркетинга в системе управления необходимо проверить и правильность ценообразования.

При исследовании маркетинга может потребоваться проведение исследования.

- 1) товара (работы, услуги) его конкурентоспособности;
- 2) маркетинговой стратегии предприятия на всех четырех уровнях товара (работы, услуги).
- 3) Правильность определения сегмента рынка.
- 4) Правильности позиционирования деятельности предприятия.
- 5) Правильности разработанной маркетинговой стратегии контроля ее реализации сегмента рынке.

При исследовании маркетинга нужно оценить правильность сегментации рынка и выборе сегмента рынка.

Сегментация рынка по характеристикам клиентов может осуществляться по ряду факторов, таким например как организационно правовой статус: физическое лицо, предприниматель без образования юридического лица. Физические лица могут сегментировать по географическому, демографическому, поведенческому принципу.

Юридические лица могут быть сегментированы по факторов масштабу бизнеса; сфере производственной или коммерческой деятельности и др.

Бенч маркетинг

В поиске резервов повышение эффективности малого предпринимательства можно обратиться к методу сравнительного анализа так называемому бенчмаркингу. Бенчмаркинг представляется как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассна рынке. С его помощью можно всесторонне обосновать стратегию предпринимательства с учётом опыта партнеров и конкурентов добившихся наибольших успехов на отраслевом, межотраслевом национальной и межнациональном уровне.

Имея целью обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок для объективной оценки результатов предпринимательства, бенчмаркинг создает своеобразную аналоговую базу, которая может быть использована как эталонный объект углубленного предметного исследования. При обосновании наиболее эффективных предпринимательских стратегий, используя принципы бенчмаркинга, исследуются следующие вопросы: структура конкурентной среды и соотношения результатов деятельности главных конкурентов; негативные стороны деятельности предприятия и причины отставания от конкурентов; возможные направления совершенствования деятельности предприятия с целью полного или хотя бы частичного устранения негативных факторов; способы внедрения передовых стратегий, используемых лидерами производственно-рыночной среды.

9.3. Исследования менеджмента в системе управления.

Исследования менеджмента в системе управления сосредотачивается на оценка эффективности мероприятий по поддержанию баланса в треугольнике «люди-цель-ресурсы» при ранее выбранных целях и инструментах их достижения. Элементами такого исследования могут выступать исследования.

- планирования;
- организации;
- мотивации;
- контроля.

Исследования планирования может включать исследования правильности, обоснованных планов, сроков их реализации и др.

Исследования организации в исследовании подсистемы менеджмента системы управления должно концентрироваться, прежде всего, на том соответствует ли действующая организация структура решаемым задачам или нет.

Структурой системы управления называют способ ее организации совокупность элементов, департаментов и связей между ними.

Проектирование и исследование организационной структуры основано на изучении ее департаментизации. Наиболее важными считают два ее принципа – выделение подразделений в организации и их группировка вокруг.

- работ;
- результата.

9.4. Экспертные методы исследования

При наличии в процессе исследования систем управления интуитивной информацией, преобразуемой воображением, используют экспертные методы исследования. Их часто используют в предшествующих прогнозах и плановых исследованиях систем управления.

«Коренным образом перестраивается деятельности центральных экономических органов и министерств. Радикально меняются их функции и задачи, которые на них возлагаются.

Упразднены органы, составлявшие стержень административно-командной, бюрократической системы, олицетворявшие собой незыблемость и непоколебимость централизованной плановой системы – Госплан, Госснаб, Госкомцен, Госагропром и другие им подобные государственные комитеты и министерства с огромным чиновничьим аппаратом. В противовес им созданы новые рыночных экономических отношений. В противовес им созданы новые структуры, которые должны быть инициаторами и проводниками новых рыночных экономических отношений. Так, вместо пресловутого Госплана создан Государственный комитет по прогнозированию и статистике, на который, исходя из выработанных принципов и приоритетов реформирования экономики, механизма их реализации, возложены: оценка хода экономических реформ и подготовка предложений по их дальнейшему углублению; анализ на основе балансовых расчетов макроэкономических пропорций, тенденций отраслевых и территориальных структурных изменений; осуществление многовариантных прогнозов социально-экономического развития республики, отраслей и секторов экономики а также регионов исходя из необходимости обеспечения экономической независимости Узбекистана».

Интуитивные (экспертные) методы исследования используют для анализа, диагностика состояния, последующего прогнозирования вариантов развития:

- 1) объектов, развитие которых либо полностью, либо частично не поддается предметному описанию или математической формализации;
- 2) в условиях отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики по характеристикам объекта;
- 3) в условиях большой неопределенности среды функционирования объекта, рыночной среды;
- 4) при средне и долгосрочном прогнозировании новых рынков, объектов новых областей промышленности, подверженных сильному влиянию открытий в фундаментальных науках;
- 5) в экстремальных ситуациях.

Анкета для спроса специалистов является важнейшим инструментом экспертного прогнозирования. Его подготовка и проведение включает разработку анкет, содержащих набор вопросов по объекту прогноза. Структурно набор вопросов в анкете должен быть логически связан с центральной задачей экспертизы.

Система вопросов в анкета должна отвечать требованиям.

- 1) вопросы должны быть сформулированы в общепринятых терминах;
- 2) формулировка вопроса должна исключать всякую смысловую неопределенность;
- 3) обеспечивать достижение целей прогноза;
- 4) соответствовать структуре объекта прогнозирования;
- 5) обеспечивать, единое и однозначное толкование результатов анкетирования;
- 6) обеспечивать использование конкретного способа верификации результатов прогнозирования.

По форме вопросы анкеты могут быть: открытыми и закрытыми прямыми и косвенными. Открытым называют вопрос, на который не регламентирован. Закрытым называют вопрос, в формулировке, которого содержится альтернативные варианты ответов. Косвенные вопросы используются, когда требуется замаскировать цель экспертизы.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под целью?
2. Что определяет цель?
3. Перечислите известные требования к цели?
4. Какие различают типы организационных целей?
5. Чем могут быть определяться стабилизационные цели?

6. Что такое рынок продавца?
7. Какие этапы включает маркетинговая стратегия?
8. Как представляется бенчмаркинг?
9. В чём сосредотачивается исследование менеджмента в системе управления?
10. Для чего используются интуитивные методы исследования?

ТЕМА 10: Система управления предприятием.

План:

- 10.1.** Система управления предприятием и её структура.
- 10.2.** Принципы организации производства.
- 10.3.** Механизм управления и тип производства.
- 10.4.** Производственная структура управления.

Ключевые слова: управление, принципы организации, механизм управления, тип производства, комбинирование производства, кооперирование производства, диверсификация производства.

Используемая литература: 4, 5, 16, 18, 20.

10.1. Система управления предприятием и её структура.

Современное производственное предприятие – сложный комплекс, динамизм и слаженность работы, которого обеспечивают механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия от рабочего до директора. Управление – это, ни какое то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий, связанных, на примере, с хранением, передачей и преобразованием информации, предсказыванием и планированием, организации, распоряжении, координации, мотивации, контролем и т.д. по сути последние представляют собой функции управления, без которых управление немыслимо.

Управление развитием производства – это вид деятельности по регулированию процессе производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции и услуг.

Крупные предприятия, как правила, состоят из десятков цехов, лабораторий, отделов. Для координации их деятельности создаётся сложная иерархическая структура управления.

Различают следующие виды управленческих структур: линейная, линейно-штабная, функциональная, функционально-штабная, матричная и свободная. При линейной структуре руководитель единолично отдаёт распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителя. Такая структура характерна для малых предприятий или в нижнем звене крупных предприятий, на уровне бригады производственного участка. Простота данной структуры обеспечивает оперативность, повышает степень ответственности руководителей, снижает расходы на содержание управленческого аппарата.

Линейно-штабная используется на средней по масштабу предприятиях, а также на крупных в управлении цехами и отделами. В этом случае линейная единоначалие сохраняется, однако руководитель подготавливает решение, приказы, задание, не только единолично, а с помощью штабных специалистов, которые собирают информацию, анализируют и по поручению руководителя готовят распорядительные документы.

Функциональная структура управления состоит в том, что руководитель передаёт часть своих полномочий функциональным заместителям и руководителям

отделов. Функциональное управление позволит привлечь к руководству специалистов и более компетентно решать вопросы.

Создание штаба в рамках функциональной структуры приводит к созданию функционально-штабной структуры. Основное назначение штаба в функционально-штабной структуре сводится к оказанию помощи руководителям в решении организационных проблем. Членами штаба могут также быть сотрудники функциональной структуры, в том числе функциональные руководители, а также приглашённые лица.

Матричная структура управления предоставляет современный эффективный тип организационной структуры управления, построенные на принципе двойного подчинения исполнителей с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь; с другой – руководителю проекта, который наделён полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Создание данной структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Она применяется в основном в наукоёмных отраслях.

Свободные структуры характеризуются очень низкой степени формализации и иерархической дифференциации, а принятии решений предельно децентрализовано. Свободные структуры непрерывно меняют свою форму с целью сохранения эффективного функционирования организации в сложных и конкурентных условиях.

10.2. Принципы организации производства.

Главный принцип организации производства: создать стоимость, величина которой превышает издержки на её создание. В реализации этого принципа упор делается на потребителя, в условиях развитого рынка всё производство направляется маркетингом. Потребитель же заинтересован в выполнении пяти условий: обеспечение высокого качества и функционального назначения изделия, количество, приемлемой цены, сроков поставки и обслуживание купленных изделий. Для выполнения этих требований рынка, предприятие должно обеспечить эффективную работу всех подразделений производства, формируя свою меру эффективности, основанную на четырёх компонентах: качество продукции, выгодная цена продажи, оптимальный объём производства, приносящий наибольшую прибыль и снижение издержек. По этому управление предприятием должно всё время учитывать изменения во внешней среде, прогнозы проведения конкурентов, изменения требований и спроса потребителей.

В организации управления производством важную роль играет контроль. Применяются два основных вида контроля: личности (контролируется работник) и обезличенный (контролируется ход производства).

При определённом типе производства могут быть выбраны разные формы его организации. Под формой организации производства понимается комплекс мероприятий по наиболее эффективному сочетанию данного процесса производства с другими процессами. Выделяются четыре формы организации:

- Специализация производства: концентрация деятельности на изготовлении определённого изделия, детали, продукта;
- Комбинирование производства: соединение на одном предприятии разных производств на основе сочетания последовательности операции по обработке сырья;
- Кооперирование производства: установление производственных связей между специализированными предприятиями и их подразделениями для участия в совместном изготовлении определённой продукции;

- Диверсификация производства: развитие многих, несвязанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента изделий.

Для снижения управленческих и производственных издержек, целесообразно специализировать производство на выпуске однородной продукции.

Экономическая устойчивость предприятия обеспечена, когда она работает на определённом рынке с установившемся спросом и ценой. В эпоху рынка необходимо создавать запас устойчивости предприятия путём расширения рынков и номенклатуры производимых товаров.

10.3. Механизм управления и тип производства.

Механизм управления предприятием основан на такой организации деятельности, которая позволяет эффективно производить нужные потребителям товары или услуги с заданным качеством. Организация управления начинается с определения цели – что, для кого и каком количестве производить. Далее создаются общие контуры системы производства изделия: выбор необходимого оборудования, кадров, выбор типа производственного процесса. Тип производства определит дальнейшую форму его организацию и производственную структуру предприятия. Например, при производстве обуви возможны две пути организации производства: поточный и мелкосерийный. Большие объёмы однотипной продукции ведут к специализации рабочих мест. При разнородной продукции в малых объёмах требуются другие условия производства: поточный и мелкосерийный. Большие объёмы однотипной продукции ведут к специализации рабочих мест. При разнородной продукции в малых объёмах требуются другие условия производства: более универсальное оборудование, высококвалифицированный труд, повышенные требования к качеству изделий.

Тип производства определяет процесс планирования, специализацию рабочих мест, структуру и особенности системы управления. В свою очередь выбор типа производства зависит от объёмов производства, характера выпускаемого изделия, степени специализации предприятия.

Индивидуальное производство нацелено на выпуск уникальных изделий в небольших количествах.

Серийное производство означает выпуск большой номенклатуры изделий. Выпуск отдельных изделий носить непрерывный характер.

Массовое производство характеризуется непрерывным выпуском продукции ограниченной номенклатуры, имеющей только одно назначение и строго определённый конструкторский и технологический тип.

Для массового производства характерны поточные формы организации производственного процесса, когда этапы тех процесса выстраиваются в непрерывную цепочку, так что изделие, проходя последовательные стадии производства, преобразуется в готовый продукт.

Поточные формы производства наиболее эффективны т.к. высокая специализация рабочих мест и участков позволяет упростить оперативное планирование работ, сократить запасы на промежуточных операциях и применять труд работников даже не очень высокой квалификации. Весь процесс идёт во времени с общим потоком в силу этого, экономические показатели поточных линий высоки, поэтому они являются перспективной формой организации современного производства.

10.4. Производственная структура управления.

Особенности производственного процесса отражаются в производственной структуре предприятия, которая может быть:

- Многоуровневой, организованной по цеховому принципу (цех – производство - участок – рабочее место);
- Бесцеховой, где отдельные производства подчиняются непосредственно директору предприятия

Отсюда разные предприятия будут характеризоваться разными структурами управления. Под структурой управления, понимаются совокупность взаимосвязанных звеньев органов управления, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

Состав и связи отделов и функциональных служб определяются содержанием работ выполняемых соответствующими производственными подразделениями. Предприятие можно представить в виде системы, имеющей входы и выходы, реализующей технологическое преобразование. Для преобразования используется три вида основных ресурсов: оборудование, трудовые ресурсы и производственные запасы. Все виды ресурсов составляют потоки, требующие управления в рамках предприятия. Переналаживаемость определяет степень универсальности оборудования, а надёжность характеризует способность выполнять требуемые рабочие функции с заданными эксплуатационными характеристиками в пределах времени.

Квалификация персонала определяется уровнем знаний и умением работников, без которых выпуск качественной продукции невозможен. Набор средств мотивации, является способом управления производительностью труда. Управление запасами обеспечивает непрерывность рабочего процесса и процесса реализации продукции.

Запасы включают сырьё и материалы, потребляемые в ходе производства, незавершенное производство и запасы готовой продукции.

Контрольные вопросы:

1. Что такое современное производственное предприятие?
2. Что значит управление?
3. Что означает управление развитием производства?
4. Какие виды управленческих структур вы знаете?
5. В чем состоит главный принцип организации производства?
6. Какие формы организации вы знаете?
7. Что определяет тип производства?
8. Что означает серийное производство?
9. Что характерно для массового производства?
10. Какими могут быть производственные структуры предприятия?

ТЕМА 11: Организационные структуры управления.

План:

- 11.1. Понятие и сущность структуры управления.
- 11.2. Основные виды структур управления.
- 11.3. Типы структур организационного управления.
- 11.4. Эволюция потребностей управления.

Ключевые слова: структура, организационная структура, централизация, децентрализация, территориальный принцип.

Использованная литература: 3, 4, 5, 16, 18, 20.

11.1. Понятие и сущность структуры управления.

Изучения различных теорий организации управления заранее заставляет предполагать, что структуры управления предприятием могут быть чрезвычайно разнообразны. Это разнообразие еще более усиливается, если принять во внимание

различия в размерах, сложности и области деятельности предприятий. Однако не следует полагать, что проблема структуры управления возникает только на очень крупных предприятиях. Надлежащая организация иерархических или информационных связей необходима также и на средних предприятиях и во всех тех случаях, когда между дирекцией и персоналом, выполняющим непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав.

Организация управления предприятием представляет собой обширную проблему, которая в значительной мере обуславливается выбором определенного типа структуры управления. Можно считать, что структура предприятия представляет собой совокупность всех его горизонтальной линии, так и по вертикальной от начальника к непосредственному исполнителю.

Структура – емкое понятие. Под структурой, прежде всего, подразумевают организацию управляемой системы, то есть принцип разбиения на группы управляемых объектов. Такое разбиение может осуществляться по территориальному, отраслевому и территориально – отраслевому признаку.

Структура-это взаиморасположение и связь, составных частей чего-либо, строение. Под структурой системы понимается организация системы из отдельных элементов с их взаимосвязями, которые определяются распределением функций и целей, выполняемых системой.

Под структурой производственной организации понимается устойчивое пространственно-временное распределение прав и полномочий при принятии хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов соответствующими взаимосвязями. Таким образом, структура – это организация целого из составных частей. Эффективность структуры определяется количеством, значением, формой и содержанием её составных частей и тем местом, которые они занимают целым, и существующими между ними отношениями. В зависимости от задачи исследования понятия структуры системы вкладывают различное содержание.

11.2.Основные виды структур управления.

Структуру систем можно классифицировать:

1. По числу уровни иерархии – одноуровневые и многоуровневые. Последнее, в свою очередь, могут быть однородными и неоднородными.

2. По принципам управления и подчинённости – децентрализованные, централизованные и смешанные.

Система называется децентрализованной, если решение отдельными элементами системы принимаются независимо и не корректируются системой более высокого уровня.

В централизованной системе задание отдельным элементом системы выдаются лишь одним элементом более высокого уровня.

В смешанных системах управления некоторыми функциями или этапами их выполнения происходит централизованно, а другими – децентрализованно.

Среди разнообразных систем управление наиболее распространены системы с иерархической структурой. Их характерными особенностями являются: автономность отдельных управляемых под систем; управление под системами происходит при неполной информации; уплотнение информации при движении вверх по иерархии; наличие целей управления для каждой под системы и общей цели всей системы.

3. По выполняемым функциям и целевому назначению. Различают структуру систем планирования, оперативного управления, информационных и других.

В зависимости от постоянства числа элементов системы и связей между ними различают системы с фиксированными и изменяемыми структурами.

4. По принципам разбиения элементов системы на под системы различают структуры систем, в которых элементы объединяются по функциональным или объектным признакам.

При объектом разбиение различают структур отраслевых систем, региональных и т.д.

11.3. Типы структур организационного управления.

Организационные структуры – это форма распределения задач и полномочий на принятие решений между лицами или группами лиц (структурными подразделениями), составляющими организацию, учитывающая направленность организации на достижение стоящих перед ними целей. Любой тип организационной структуры характеризуется дифференциацией и интеграцией деятельности организации. Существует три основных типа дифференциации: горизонтальная, то есть разделение структурных звеньев по горизонтали; вертикальная, то есть глубина организационной иерархии; пространственная, то есть территориальный разброс персонала и оборудования организации.

Централизация определяется степенью концентрации процедур официального принятия решений на индивидуальном или групповом уровнях, что определяет возможности участия сотрудников в принятии и реализации управленческих решений. Высокая степень централизации желательна при принятии стратегических решений общесистемных юридических и финансовых решений в условиях стабильной внешней среды.

Децентрализация желательна при принятии оперативных решений, для обеспечения быстрого реагирования на изменения внешней среды, повышения ответственности сотрудников за эффективность и выполнение принятых решений.

Структура систем управления в масштабах государства строится по отраслевому или территориальному признаку. Отраслевой принцип позволяет осуществлять единую техническую и экономическую политику в каждой отрасли и должен применяться там, где идёт речь о сложных специфических видах производства, проектирования и строительства, а развитие научных исследований и их внедрении в производство. Территориальный (региональный) принцип преобладает, когда ставится задача комплексного использования различных материальных ресурсов в данном районе страны.

Существует большое число определений классификации систем управления – объектов исследования. Базовые системы приёмов, знаний и понятий, определяющий облик системы управления, является технология управления.

Технологией управления принято называть сочетание квалификационных навыков, способов, методов, приемов, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для решения проблемы, преобразований материалах, информации или людях в процессе достижения ими поставленных целей.

Можно выделить простые технологии управления, гибкие, информационные и интеллектуальные. Простыми технологиями управления называют такие технологии, которые позволяют получить в процессе работы один заранее определённый результат.

Гибкие технологии управления позволяют получить один из ряда заранее определённых возможных результатов. Информационные технологии управлений позволяют в процессе работы на основе поступающей и имеющейся информации изменять набор возможных результатов.

Интеллектуальные технологии управления позволяют на базе известных знаний получать в процессе работы новые знания и на их основе менять совершенствовать цели, задачи, методы работы для получения нового результата.

В централизованной системе управления решение принимаются одним лицом, и охватывает объект управления в целом.

По участию человека в принятии и реализации решений выделяют автоматические (без участия человека) и автоматизированные (с учётом человека) системы управления.

Наибольшее распространение в настоящее время получили автоматизированные системы управления (АСУ) с распределением функции между человеком – оператором и техническими средствами. Отличительной чертой АСУ и основой их технических средств является широкое использование вычислительной техники, устройств кодирования, передачи и приёма данных.

11.4. Эволюция потребностей управления.

Современное управление требует увеличение объёма информации. Это утверждение не означает того, что руководитель предприятия прежде не был информирован. Но следует всё же признать, что в большинстве случаев опыт заменял ему методы познания. И если в современном мире способность руководить предприятием продолжает приобретаться одной частью предпринимателей при помощи опыта, последний не может уже больше обеспечивать получение необходимой информации. Руководствоваться опытом приемлемо в тех случаях, когда производство и потребление носят стабильный характер, и весь мир развивается модельными темпами. Именно так обстояло дело до последних десятилетий. В те времена наблюдалась сосуществование развивающихся отраслей с отраслями, оставшимися в стабильном состоянии. В стабильных отраслях сведения о продукции и клиентуре получались на основе приобретённого опыта, исходя из которого, разрабатывались методы производства и сбыта, остававшейся неизменными на протяжении длительных периодов времени.

В настоящее время опыт стал совершенно недостаточным и часто абсолютно не действительным, если не просто опасным. В самом деле развития некоторых отраслей продолжает происходить очень стремительно. Продукции видоизменяются, создаются новые её виды и в конечном итоге предприятия растут большей степени за счёт новых видов продукции, чем просто за счёт расширения производства.

Однако, новые виды продукции и новые методы производства требуют капиталовложения и разработки долгосрочных планов. Такое современное управление может определяться на трёх уровнях. Прежде всего должны быть определены цели. Информация при этом устанавливает ограничения, лимитирующие выбор целей и дающие возможность избежать постановки нереальных задач. Затем должны быть приняты решения о действиях. Здесь информация позволяет произвести учёт всех тех средств, которыми может располагать предприятия. И наконец должен быть установлен контроль за осуществлением намеченных целей и обеспеченно принятие необходимых корректирующих мер.

Традиционные средства, которые могут быть при этом использованы, сводятся к следующему:

1. Бухгалтерская отчётность, дающая возможность контролировать данные, на основе которых определяются результаты, а так же разработка предвидений по показателям бухгалтерской отчётности, что служит основы для бюджетного метода руководства;
2. Статистическая отчётность, осуществляющая сбор и представление сведений относящихся как деятельности самого предприятия, так и к окружающей его среде.
3. Всякого рода исследования, такие, например, как изучения рынка, изучение мотивации, технические исследования.

Однако, для небольших и средних предприятий все эти средства недоступны, так как требуют слишком больших затрат. Что касается крупных предприятий, то для них они оказываются заведомо недостаточно.

Современное управление требует наличие комплексного административного механизма. Обеспечение информацией требует создание многочисленных служб, документации и надлежащего административного механизма.

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой организация управления предприятием?
2. Что понимается под структурой?
3. Как можно классифицировать структуру систем?
4. Что такое организационная структура?
5. Чем преобладает территориальный принцип?
6. Чем определяется централизация?
7. Чем характеризуется любой тип организационной структуры?
8. Перечислите традиционные средства, которые могут быть использованы для контроля намеченных целей?
9. Чего требует современное управление?
10. Когда система называется децентрализованной?

ТЕМА 12: Менеджмент на предприятии.

План:

- 12.1. Менеджмент и его уровни.
- 12.2. Эффективность менеджмента.
- 12.3. Методика менеджмента.
- 12.4. Особенности менеджмента на предприятиях разного типа.

Ключевые слова: Менеджер, функциональный менеджмент, финансовый менеджмент, методика менеджмента, особенности менеджмента.

Используемая литература: 3, 4, 15, 20, 21.

12.1. Менеджмент и его уровни.

Существует два основных механизма функционирования предприятия – технологический – для увеличения объемов и качества производства, и организационный – для эффективной реализации технологического потенциала производства и достижения поставленных целей.

В любой системе управления имеются взаимосвязанный объект управления и управляющий орган. Управляющий орган получает информацию в виде вектора значений выходных переменных, сопоставляет их значение с целью, выявляет отклонения и принимает решение по их устранению. Управляющий орган находится в цепи обратной связи и корректирует состояние объекта управления, направляя его к поставленной цели.

Менеджмент охватывает два практических аспекта управления:

- 1) обеспечение принятия решения в сфере бизнеса, предполагающей комплексный анализ влияющих на его эффективность факторов;
- 2) организацию эффективной работы сотрудников.

Менеджмент включает методы создания и функционирования организации, учитывая специфику управления людьми. Менеджмент имеет несколько уровней в зависимости от характера и сложности решаемых задач управления. Высший уровень управления определяет цели, стратегию и планы работы всего предприятия. Средний уровень менеджеров управляет отдельными функциями предприятия. Нижний уровень

управления – это руководители первичных групп, которые непосредственно организуют работу сотрудников и обеспечивают выполнение оперативных планов, графиков выпуска продукции и оказание услуг.

Выделяют общий и функциональный менеджмент. Общий менеджмент ориентирован на управление предприятием в целом для получения максимальной прибыли. Функциональный менеджмент связан с управлением отдельными подсистемами предприятия: финансами, производством, персоналом, рынком, информацией. Каждая функция управления – это совокупность действий аппарата управления, относительно однородная по некоторому признаку и направлена на достижение частной цели.

Менеджмент предполагает четкую ориентацию управленческих работников на определенные цели и критерии их достижения. Деятельность каждого менеджера нацелена на одну из составляющих эффективность работы своей фирмы. Процесс управления начинается с разработки политики фирмы и определения её целей.

Функциональный менеджмент решает специфические задачи управления в разных под системах предприятия. Для эффективной работы предприятия, движение этих потоков должно быть согласовано. Особое значение имеют финансовые ресурсы и на их практическое использование ориентирован финансовый менеджмент.

Финансовый менеджмент – это система управления финансовыми ресурсами фирмы, включающая: 1. определение финансовой структуры фирмы и её потребностей в финансовых средствах; 2. выявление альтернативных источников средств и их оценку; 3. практическое получение финансовых средств из этих источников; 4. эффективное использование полученных финансовых средств.

Финансовое состояние фирмы оценивается пятью группами критериев: прибыльностью, стабильностью, ликвидностью, эффективностью, ростом.

Операционный менеджмент включает управление непосредственно производственным процессом, соблюдения графика выпуска продукции, обеспечение требуемого качества.

12.2. Эффективность менеджмента.

Менеджмент, нацелённый на максимально рациональное использование всех ресурсов предприятия, повышает эффективность производства. Использование оптимальных методов организации работы и приёмов руководства группами даёт более высокие результаты производства. Для дальнейшего увеличения эффективности управления, нужно изменить систему методов управления и перейти к новой, более прогрессивной.

Система управления предприятием создаётся для организации процессов производства и достижения целей предприятия. Структура управления предприятием, является организационной – это всегда совокупность взаимосвязанных звеньев, органов управления, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

Аппарат управления организуется в структуру подразделений:

- 1) структура организации строится, исходя из выполняемых ею функций и направлена на достижение поставленной цели;
- 2) для руководства каждой функцией и контроля устанавливаются руководящие посты по каждой функции;
- 3) четко определяется вертикальное распределение полномочий и ответственности при принятии решений;
- 4) регламентируется весь процесс управления предприятием.

Система управления предприятием может быть разной в зависимости от направленности производства: функционально – ориентированной, рыночно – ориентированной или производственно – ориентированной.

По своей внутренней реализации и организации структуры управления делятся на бюрократические и органические. Наиболее важной тенденцией является переход от бюрократически организованных структур к органическим.

Различные структуры неодинаково приспособляются к сложным задачам управления. Разный уровень организации структур управления, приводит к разным сферам их практического применения.

12.3. Методика менеджмента.

Выделяются три группы методов управления:

1. Экономический.
2. Организационно – распорядительский.
3. Социально – психологический.

Экономические методы, основаны на использовании экономических механизмов регуляции поведения людей, когда их экономические цели и организации совпадают, деятельность людей оцениваются экономическими результатами и получает определённую плату за результаты труда.

Организационно – распорядительский метод, основан на приказах, директивах и стимулируется не на инициативе, а на выполнении распоряжений.

Социально – психологические методы включают мотивацию человека, управление его поведением с помощью стимулов и социальных потребностей.

Методы управления реализуются на основе обработки получаемой информации и выбора рациональных решений. Основные функции информационной системы состоят в сборе, хранении, накоплении, передаче и обработке информации, применяемой в процессе управления, планирования и организации производства. Для решения управленческих задач менеджеры используют базу данных о состоянии производства и вычислительные программы, обработки данных. Чаще всего организуется работа руководителя в диалоговом режиме с компьютером. По заданию менеджера компьютер проводит расчеты планов – графиков, подготовку производства, формирование портфеля заказов.

12.4. Особенности менеджмента на предприятиях разного типа.

Производственная структура предприятия может относиться к одному из трёх видов:

- технологический: в индивидуальном и мелкосерийном производстве – набор однородных цехов и участков;
- предметный: глубоко специализированные цеха по выпуску определённой продукции, деталей, узлов в серийном и массовом производстве;
- смешанный: наличие цехов в технологической и предметной ориентации.

Организация управления и синтез системы управления основаны на решении последовательного ряда задач:

- анализ процесса производства;
- анализ потоков сырья, материалов, изделий.
- определение типов составных процессов производства;
- формирование общей концепции организации производства;
- осуществление планирования производства;
- проектирование комплекса операций организационного управления в стратегии предприятия и корпорации.

Организация управления предполагает принятие множественных решений разных типов. Эти решения различны на уровне предприятия, цеха, участка.

В рыночной экономике создаются новые формы хозяйственных комплексов: концерны, ассоциации, акционерные общества, холдинговые компании.

Концерн – объединение промышленных, финансовых, торговых и других предприятий, формально сохраняющий хозяйственную самостоятельность, но находящихся под единым финансовым контролем. Концерн управляется на основе стратегических планов и может иметь свою общую исследовательскую базу, дилерскую сеть и сеть магазинов.

Ассоциация – это крупный территориально – отраслевой комплекс для удовлетворения потребностей экономики и населения в определённых видах продукции. Структура управления ассоциацией носит регионально – ориентированный характер, отдельные предприятия работают на локальные рынки и в рамках ассоциации определяются их взаимоотношения в процессе производства и распределения продукции.

Акционерное общество – организационная форма объединения предприятия, организаций и отдельных лиц, образуемая путем выпуска акций.

Холдинговые компании – компании, владеющие контрольными пакетами акций других компаний с целью управления их деятельностью. Холдинг работает на основе единой политики развития всего объединения и осуществления ведущей роли фирм на определённых рынках.

Контрольные вопросы:

1. Сколько практических аспектов управления охватывает менеджмент?
2. Чем занимается высший уровень управления?
3. На что ориентирован общий менеджмент?
4. С чем связан функциональный менеджмент?
5. Что такое финансовый менеджмент?
6. Какие методы управления выделяются?
7. К каким типам может относиться производственная структура предприятия?
8. Что такое концерн?
9. На основе чего управляется концерн?

ТЕМА 13: Социально – психологический механизм управления.

План:

- 13.1. Понятие и роль и особенности социально-психологических методов управления.
- 13.2. Личность как объект управления.
- 13.3. Коллектив как объект управления.
- 13.4. Лидерство.

Ключевые слова: личность, меланхолик, сангвиник, флегматик, холерик, темперамент, коллектив, лидерство, цель руководства.

Используемая литература: 3, 4, 15, 16, 18, 21.

13.1. Понятие и роль и особенности социально-психологических методов управления.

Под социально-психологическими методами управления понимаются такие методы, при использовании которых, учитываются индивидуальные характеристики отдельных сотрудников и коллектива. Эффективное их использование обеспечивает свободное развитие способностей личности и коллектива, построение их деятельности на активной творческой основе. Для решения этой задачи руководитель уже не может полагаться только на жизненный опыт. Он должен знать законы и механизмы взаимодействия людей, особенности коллективной деятельности, методы воздействия

на людей и трудовые коллективы. При управлении ими перед руководителями возникают самые разные вопросы, проблемы, конфликты, с межличностными отношениями, с обстановкой в коллективе и т.д.

Актуальность социально-психологических проблем управления повышается и в следствии универсальных изменений современной жизни, связанных с научно-технической революцией. Это ведёт к значительному увеличению психологической нагрузки, а порой и к явной перегрузки. Поэтому знания социально-психологических основ управления необходимо для любого руководителя. Их значение возрастает в связи с изменением образа жизни, с повышением культурного и общеобразовательного уровня людей. В этих условиях потребности и интересы личности всё больше перемещаются в духовную сферу. В рамках социально-психологических методов управления изучается поведение человека в его взаимодействии с другими людьми, тех аспектов поведения человека, которые связаны с его общением принадлежностью к социальному классу и к социальным группам и т.д.

Поэтому фундаментальными понятиями при использования социально-психологических методов управления становится личность как субъект выработки управленческих решений и объект их прямого и косвенного воздействия на коллектив.

13.2. Личность как объект управления.

При рассмотрении личности как объект управления из огромного числа его характерных черт и признаков следует выделить следующие: основные потребности и методы трудовой деятельности, жизненную позицию, доминирующие формы общения и психологические характеристики.

В настоящее время среди побудительных факторов трудовой деятельности на первый план выдвигается материальное и моральное поощрение личности в целом. Исследования показали, что наиболее устойчивыми стимулами и мотивами трудовой деятельности являются: содержание труда и особенно наличие в нём творческих начал и инициативы. Перспектива роста в избранной области деятельности; ориентация на заработок как признание трудового вклада и средства удовлетворения многосторонних потребностей развития.

Ясно, что значение творческого содержания труда не одинаково для работников различной квалификации. Для рабочих ручного неквалифицированного труда с высокой физической нагрузкой чаще всего ведущим стимулом является заработок. Однако заработок лишь отчасти компенсирует недостатки неквалифицированного труда. К такой работе можно притерпеться, но стать потребностью личности она не может.

Важнейшим интегральным признаком личности, означающим главное в её отношении к обществу в целом, коллективу, к работе является жизненная позиция. Её варианты можно классифицировать следующим образом:

- Позиция социальной активности – в этом случае предполагается высокое развитие коллективизма, чувство общности и общественного долга. Эти качества обычно сочетаются с работоспособностью, компетентностью.
- Позиция социальной инертности – имеются в виду люди, у которых личная добросовестность в работе, личная честность, выполнение общественного долга сочетаются со слабым чувством коллективизма, ответственности за общее дело.

При работе с этой категорией сотрудников следует выяснить причины инертности отдельного работника или частью коллектива. Таковыми могут быть: особенности жизненного пути или пробелы в воспитании; не благоприятная обстановка в коллективе; биологические черты личности; конкретные жизненные обстоятельства работника.

Важнейшими чертами является направленность на удовлетворение личных интересов и равнодушие или даже с возможностью ущерба для коллектива; ориентация на материальное благо, власть, но с позицией крайнего эгоизма.

Важной характеристикой личности, без зрания которой невозможно эффективное использование социально-психологическими методами управления, является – конформизм, то есть степень согласия с групповым мнением.

Противостоящий конформизм, нонконформизм имеет два варианта. Бывают ситуации, когда человек, сознательно убеждённый в правоте своего дела и поведения, противопоставляет себя коллективу и бывает прав. Однако гораздо чаще нонконформизм переходит в действительное противопоставление личности коллективу, в раздутое самомнение и тщеславие. Для воздействия на таких людей необходимо наглядная демонстрация действительных результатов их работы, уровня их профессиональной подготовки.

Крайний вариант нонконформизма – негативизм – полное неприятие норм и ценности коллектива. Это обычно приводит к моральной изоляции личности в коллективе.

Формы общения зависят от особой психологической черты личности, которая называется экстра – и интравертностью. Эта классификация, связанная с традиционным разбиением людей по темпераментам (сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик), имеют более выраженную социально-психологическую окраску, и заключается в следующем.

Существенной чертой темперамента является скорость, с которой протекают психологические процессы. Темперамент представляет собой основную черту эмоционального состояния человека. Внешним выражением темперамента является скорость, ритм и темп психологических реакций.

Рассмотрим некоторые психологические признаки и особенности различных типов темпераментов, знания которых облагает руководителю общение в профессиональной среде.

Представитель первого типа темперамента – сангвиник – характеризуется следующими положительными качествами: обладает живой реакцией, легко преодолевает трудности, способен к быстрым действиям, гибок в отношении с людьми, общителен. Вместе с тем в эмоциональном отношении представитель данного типа темперамента непостоянен, имеет склонность к легкомыслию, не всегда достаточно сосредоточен. В процессе профессионального общения с человеком таким темпераментом, целесообразно использовать его активность и трудоспособность, его дружелюбие и откровенность, и в то же время прививать ему терпение, настойчивость и самокритичность.

Представитель второго типа темперамента – холерик сильно и глубоко реагирует даже на возбудители меньшей интенсивности, способен к большому напряжению воли, способен показать высокие результаты в труде, работает в быстром темпе, предприимчив, самостоятелен, действует энергично. В тоже время быстро раздражается, нетерпелив, упрям и строптив. В процессе общения с таким человеком можно использовать его глубокую эмоциональную впечатлительность, большую трудоспособность, инициативу, стремление проявить себя в коллективе.

Представитель третьего типа темперамента – флегматик – отличается уравновешенностью, рассудительностью, упорством в труде, хладнокровием, надёжностью, равномерным темпом работы, мало подвержен влиянию, но умеет приспособиться к требованиям коллектива. В то же время он характеризуется слабо выраженными эмоциями, иногда безразличием, склонен к работе в замедленном темпе. В процессе профессионального общения с ним целесообразно использовать его спокойствие и рассудительность, равномерный темп работы.

Представитель четвертого типа темперамента – меланхолик – отличается глубокой впечатлительностью, добросовестностью, чувством долга. Он слишком чувствителен, склонен к застенчивости, к недооценке себя, часто впадает в пессимистическое настроение. В профессиональном общении с ним необходимо использовать его трудоспособность. Глубокую восприимчивость, укреплять в нем уверенность в себе, уметь его похвалить и обращаться с ним спокойно.

Общая направленность требований, предъявляемых руководителем к работникам любого типа, заключается в укреплении и развитии в них активной жизненной позиции.

При использовании социально-психологических методов управления для руководителя особенно важно контролировать свои эмоции и смотреть на обстановку объективно.

Для усиления работы руководителя и сотрудников большое значение имеют ясность формулировок решаемых задач, правильность понимания требований и значимость конкретных ожидаемых результатов.

13.3. Коллектив как объект управления.

Из множества групп, членом которых является каждый человек, главной является трудовой коллектив, где осуществляются основные социальные функции личности – труд, учёба, социальная деятельность.

Трудовой коллектив – это не просто группа людей, пусть даже и объединенных общими целями. Это сложное социальное образование с многослойной структурой внутренних и внешних связей, с определенным местом каждого члена коллектива в его структуре. К внешним связям коллектива относится его место в широкой социально – производственной структуре, характер заданных этой структурой целей и т. п. Все эти и прочие условия оказывают влияние как на коллектив в целом, так и, через коллектив, на каждого человека в нём.

Важнейшим аспектом социально – психологического исследования коллектива является оценка его внутренних связей. К ним относятся как формальные связи между членами коллектива, определяемые выполняемыми функциями, должностными инструкциями; так и неформальные, определяемые психологическими взаимоотношениями между членами коллектива. Стилем руководства и многими другими. Важным моментом является соотношение между формальной и неформальной структурами коллектива.

Формальная структура включает в себя два различных типа отношений, а именно: отношение, связанные с общественным и производственно – техническим разделением труда, с одной стороны, и отношения, зависящие от имеющихся на предприятии социальных институтов - с другой. Внутри коллектива, как правило, образуются более мелкие группы – микрогруппы. На разных этапах развития коллектива цели интересы подобных групп могут совпадать с коллективными, не иметь к ним отношения или, противостоять коллективным целям. В процессе развития коллектива возрастает его единство, стираются существенные различия между микрогруппами.

Межличностные отношения в коллективе представляют собой пестрый сплав симпатий и антипатий, взаимного уважения и равнодушия, лидерства и подчинения. Характер этих отношений во многом определяет психологический климат коллектива, его стабильность и эффективность деятельности.

Производственный коллектив формируется на основе совместного труда. Единство или близость интересов всех членов коллектива формирует социальную солидарность, общую заинтересованность в постоянном развитии производства, процветании своего предприятия.

На социально – психологический климат в коллективе большое влияние оказывают взаимодействие официальных и неофициальных организационных связей между его членами, стиль работы официального руководителя, уровень социально-психологических взаимоотношений членов коллектива.

Формирование коллектива как социально-психологической общности достигается в процессе его превращения из простого объединения людей в группу, спаянную не только общими целями и корпоративными интересами, но и обладающую идейным единством.

13.4. Лидерство.

Для того, чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнения всех функций управления. Поэтому руководство, лидерство и влияние являются теми видами деятельности, которые пронизывают всю систему организационного управления.

Цель руководства – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу порученную организации. Высокопрофессиональный руководитель – это человек, который эффективно управляет своими подчинёнными и одновременно является лидером. При этом лидерство определяется, как способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

В более широком плане лидерство есть способность вывести человеческое видение на уровень более широкого кругозора, поднять эффективность деятельности человека, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие её рамки.

Влияние определяется как любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть среды, окружающей руководителя. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих деятельность их ведомств и профсоюзов. Это зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять на прямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он не сможет выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Поэтому власть, влияние и инструменты лидерства являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для работы в подобной обстановке.

Для того, чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять, - необходимо иметь основу власти.

Власть в организации может принимать разнообразные формы. При этом выделяются пять основных форм власти.

1. Власть, основанная на принуждении, влиянии через страх, - эффективна только при условии, что она подкрепляется чёткой системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.
2. Власть, основанная на вознаграждении, влиянии через поощрение – более предпочтительна, чем страх, потому что она дает положительные стимулы для более качественного выполнения работы.

3. Экспертная власть получила в настоящее время большое распространение и является достаточно эффективной благодаря возрастающей сложности технологий и размера организаций.
4. Эффективность влияния силой примера – существенно зависит от реального уровня динамизма соответствующего лидера, так как исполнитель отождествляет себя с ним, испытывает к нему симпатию и легко верит в его способности.
5. Законная власть, влияние через привитие культурных ценностей – является самым распространенным типом власти.

Современные теории лидерства, пытаются выяснить: какими характеристиками должен обладать руководитель? Что делает его руководство успешным?

Согласно личной теории лидерства лучшие из руководителей обладают определенным набором общих личных качеств: высокий уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность определяется не личными качествами руководителя, а, скорее, его манерой поведения по отношению к подчиненным. Однако ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить устойчивого логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью – с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для эффективности руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Контрольные вопросы:

1. Что понимаются под социально-психологическими методами управления?
2. Что изучается в рамках социально-психологических методов управления?
3. Чем является конформизм?
4. Сколько вариантов имеет неконформизм?
5. На сколько типов традиционно различают темперамент людей?
6. Как характеризуется представитель первого типа темперамента сангвиник?
7. Чем отличается меланхолик от остальных типов темперамента?
8. Что такое трудовой коллектив?
9. Какими личными качествами должен обладать руководитель?
10. В чем состоит цель руководства?

ТЕМА 14: Мотивация

План:

- 14.1.** Смысл и эволюция понятия мотивация.
- 14.2.** Современные теории мотивации.
- 14.3.** Содержательные теории мотивации.
- 14.4.** Мотивация и компенсация.

Ключевые слова: мотивация, потребность, вознаграждение, компенсация, внутреннее вознаграждение, внешнее вознаграждение.

Используемая литература: 4, 15, 20, 21.

14.1. Смысл и эволюция понятия мотивация.

Каждый руководитель стремится обеспечить координацию действий работников с тем, чтобы увеличить потенциальные возможности их совместных усилий по достижению целей организации. Однако, определив в процессе планировании и организации работ обязанности людей, руководитель не должен с полной уверенностью считать, что в действительности добьётся эффективных действий фирмы. Более того, желаемые результаты становятся недостижимыми, если руководитель не будет координировать работу и заставлять людей выполнять её. Главный смысл деятельности менеджеров заключается в том, чтобы чётко обеспечивалась работа организации с эффективным продвижением намеченной цели. Именно поэтому менеджеров зачастую принято называть исполнительными руководителями.

В центре внимания менеджера должно быть воплощение намеченные решения в конкретные дела, что всегда требует применения принципов мотивации, что же следует понимать под мотивацией? Считается общепринятым такое определение:

Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

Таким образом смысл мотивации состоит в побуждении к эффективной работе. Приёмы, которые применялись руководителями для мотивации работников ещё в далёкие времена, нередко давали хорошие результаты. Но те первоначальные концепции мотивации, как считают аналитики, не всегда были верны ввиду неправильного понимания самого поведения людей. Одним из самых применявшихся ещё тысячи лет назад приёмов мотивации считается метод кнута и пряника. Древнейшие сказки Востока и мифы содержат в себе немало эпизодов, когда хозяин обещает исполнителю награду или угрожает ему мечём. В начале XX столетия, когда возникла «школа научного управления», в жизни трудящихся, несмотря на достижение технологии, изменений к улучшению почти не происходило. Наблюдая это, Тейлор и его сподвижники поняли несостоятельность зарплаток, не избавляющих людей от голода. Им не удалось повысить эффективность мотивации, использующей кнут и пряник, путём установления «достаточной дневной выработки» с оплатой труда тех, кто обеспечивает больший выпуск продукции, пропорционально внесённому им вкладу. При этом было достигнуто резкое увеличение производительности труда, получили развитие и специализации производства. Учитывая это, специалисты в области управления занялись поиском путей решения проблемы мотивации с использованием психологических факторов.

14.2. Современные теории мотивации.

Современные теории мотивации появились на основе систематического изучения данного процесса с учётом психологических факторов. Но следует признать, что не всегда удаётся точно предугадать, что же побуждает человека к труду. Всё же современные теории дают возможность получать общие объяснения поведенческих устремлений и создавать определённые модели мотивации человека на рабочем месте. Учёными в области управления принято разделять различные теории мотивации на два основных вида: содержательные и процессуальные. К числу содержательных теорий мотивации относят те, которые основываются на анализе внутренних побуждений, заставляющих людей действовать соответствующим образом. Внутренние побуждения называют ещё потребностями людей.

Процессуальные в теории мотивации, являясь более современными, основываются главным образом на том, как могут вести себя люди с учётом их восприятия и познания. К числу основных процессуальных теорий следует отнести теорию ожидания, теорию справедливости, а также модель мотивации Портера-Лоулера. Теории мотивации имеют эволюционный характер своего развития и могут быть с большей пользой применены в решении проблем, связанных с побуждением

людей к более усердному труду. При этом менеджеру необходимо знать прежде всего смысл и значение таких основных понятий, как потребности и вознаграждения. В тех случаях, когда человек физиологически или психологически ощущает какой либо недостаток, то принято считать, что ему приходится испытывать потребность в чём-то. К первичным потребностям стали относить физиологические, как правило, врожденные потребности. Так первичными являются потребности людей в приёме пищи и воды, дыхании воздухом, отдых, сон. К вторичным потребностям относят потребности психологического характера. Примером вторичных потребностей служат потребности в уважении, в успехе, в принадлежности к чему-то или к кому-то, в привязанности, в обладании властью и собственности.

Естественно, применение вознаграждений связано с побуждением человека к улучшению его работы. Однако, вознаграждение не следует рассматривать как узкое понятие в виде денег или каких-то удовольствий. Вознаграждение представляет собой всё то, что человек считает для себя ценным. При этом ценности у разных людей далеко не одинаковы, а поэтому и их оценка одного и того же вознаграждения различна. Существует два основных типа вознаграждения, а именно: внутреннее и внешнее. Так, внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы за счёт его удовлетворённости в виде чувства достижения результата, самоуважения, содержательности и значительности выполняемой работы. К внутренним вознаграждениям следует отнести также дружбу и общение в коллективе. К внешнему вознаграждению можно отнести удовлетворённость людей не от самой работы, а ту которую даёт организация. Примером служат зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа и др.

14.3. Содержательные теории мотивации.

Наибольший вклад в разработку современной теории мотивации людей внесли такие учёные как Абрахам Маслоу, Фредерик Герцбери, Дэвид МакКлеланд. Ими сделан упор на определение потребностей людей к действию.

А.Маслоу, которого считают основателем поведенческой школы теории управления, показал сложности человеческих потребностей, а так же зависимость мотивации людей от их потребностей. Маслоу ещё в 40-х годах считал, что все многочисленные потребности людей могут быть отнесены к пяти основным категориям. Его современник, психолог из Гарварда, Муррей подробно разработал эту классификацию потребностей людей в виде такой последовательности:

1. Физиологические потребности (пища, вода...).
2. Потребности в безопасности и уверенность в будущем.
3. Социальные потребности.
4. Потребности в уважении.
5. Потребности самовыражении.

Графически иерархию потребностей по Маслоу можно показать в таком виде:



Дэвид МакКлеланд разработал свою теорию, предоставляющую собой другой вариант модели мотивации через удовлетворение потребностей высших уровней. МакКлеланд полагал, что для человека характерным являются такие три потребности как власть, успех и причастность. Потребность власти и потребность успеха в иерархии по Маслоу находятся где-то между потребностью уважении и потребности в самовыражении.

Фредерик Герцберг с группой подвижников примерно в конце пятидесятых годов представил свою модель мотивации, которая также опирается на потребности человека. Показывая соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью человека работой, Герцберг писал: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяли заключать, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные существенно отличные факторы, чем тем, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположенными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворённость. Обратным чувством неудовлетворённости является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой». Таким образом, менеджеру для лучшей мотивации работников следует не только задействовать факторы, вызывающие чувство удовлетворения работой, но и стараться устранить те факторы, которые приводят к неудовлетворенности от выполняемой работы.

14.4. Мотивация и компенсация.

Наиболее распространённым и общепринятым способом, которым обычно организация вознаграждает своих работников, является деньги. При этом нет одинаковых оценок количества денег, которое было бы достаточным для мотивации людей на достижение успехов в труде.

Менеджеры должны особое внимание уделять вопросам мотивации людей, занятых производством и оказанием услуг в сфере малого и среднего бизнеса. Для эффективного развития рыночной экономики, наряду с другими мерами, в системе частного предпринимательства необходимо обеспечить прочную связь между тем, что и как делается и сколько за это выплачивается людям. Теоретически оплата и производительность должны быть связаны между собой. Рыночные отношения ориентированы на конечные результаты деятельности и в основе здесь лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должно разумно отражать вклад каждого работника. Оплата труда должна учитывать насколько эффективно трудился тот или иной конкретный исполнитель.

Важным является, чтобы менеджер хорошо понимал существенную разницу между ценностью какого либо вида деятельности и ценностью самого человека, работающего в этой должности. Это следует учитывать при введении и использовании сложного мотивационного процесса.

Контрольные вопросы:

1. Что следует понимать под мотивацией?
2. Как называется один из самых первых приёмов мотивации?
3. Что входит в первичные потребности?
4. Объясните вторичные потребности?
5. Что представляет собой вознаграждение?
6. Перечислите потребности по Маслоу?
7. Какие потребности характерны для человека, полагал МакКлеланд?

8. Каким общепринятым способом организации обычно вознаграждают своих рабочих?
9. Покажите потребности по Маслоу в графическом виде?
10. Что следует учитывать при введении и использовании сложного мотивационного процесса?

ТЕМА 15: Управленческие решения.

План:

- 15.1.** Процесс разработки и принятия управленческих решений.
- 15.2.** Работа с информацией в процессах подготовки и принятия решений.
- 15.3.** Организация и контроль выполнения управленческих решений.
- 15.4.** Методы контроля и механизм их осуществления.

Ключевые слова: управленческие решения, управленческие замыслы, оперативность, систематичность, цель контроля, гибкость мышления.

Используемая литература: 4, 18, 20, 21.

15.1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.

В начале любого дела лежит идея, которая трансформируется в мысль и под влиянием внешней среды и внутренних факторов человека превращается в убеждение. Убеждение, усиленное концентрацией, чувствами и вниманием, реализуется в конкретных действиях менеджера. При согласии с внешней средой предпринимательские действия ведут к успеху. Повторение успехов формирует мастерство или искусство принятия решений. Под искусством в данном контексте понимается высокая степень умения принимать решения менеджера.

В повседневной практической деятельности по управлению объектами приходится принимать множество как относительно простых, так и сложных решений. Управленческое решение не проще теоретического, а по ряду характеристик сложнее. В частности, это проявляется способности преобразовывать сложнейшую информацию в определённые, простые, доступные планы и решения. Простота и ясность решений необходимы, так как их реализации привлекается значительное число людей, для которых эти свойства могут быть определяющими в достижении конечной результативности работы.

Управленческое решение должно быть конкретным. Руководителю необходимо представлять сложное целое и видеть при этом составляющие его элементы. Важнейшими свойствами управленческого мышления являются способность к риску и личная ответственность за исход дела. Каждое решение порождается в процессе мышления, которое соотносит возможности личности с конкретно складывающейся ситуацией. Мышления руководителей имеет множество особенностей. В их составе, наряду с другими, выделяются:

- Глубина мышления – свидетельствует об умении предвидеть наиболее внутренние проблемы;
- Широта мышления – отражает умение видеть всё многообразие взаимосвязанных явлений, в целом не выделяя из них какую-то проблему;
- Гибкость мышления – проявляется в умении отступать от излюбленных, оправдавших себя стереотипов решения.
- Быстрота мышления – это «скорость» мысли от анализа проблемы к формированию решения.

Психологи утверждают: кто стоит у истоков управленческих решений, тот во многом определяет эффективность деятельности коллектива. Поскольку психологические особенности личности руководителя влияют на управленческие

решения, выясним основные из них: управленческие потребности личности, управленческие способности, управленческая концепция.

Управленческие потребности могут отсутствовать у людей, либо иметь разную побудительную силу. Не мало и таких, кто видит свою жизненную перспективу именно в руководстве людьми. Наличие управленческих потребностей – необходимое условие назначения кандидата на руководящую деятельность. Они проявляются в стремлении воздействовать на окружающих людей с целью направления их усилий, на решение конкретных задач. Управленческие потребности являются источниками основных мотивов деятельности руководителя, и отвечает на вопрос: насколько сильно нравственно созрело стремление возглавить коллектив, повести его на выполнение определённых задач.

Кроме потребностей необходимо обладать соответствующими способностями к управлению. Важнейшей из них – диагностические, творческие и организаторские.

Диагностические способности позволяют формировать чёткое представление о настоящем и будущем организации; творческие – вырабатывать решения, адекватные задачам предприятия; организаторские – обеспечивать их реализацию.

Индивидуальная управленческая концепция (ИУК) руководителя – это способность понимания и трактовки проблем управления. Она соотносится с жизненной позицией руководителя. Через призму ИУК руководитель оценивает поступающую информацию, сообразуясь со всем своим предшествующим опытом. ИУК объясняет факт выбора разных целей разными руководителями в равных объективно сложившихся условиях. Так, нерадивого работника одни стремятся уволить, другие проводят воспитательную работу. В структуре ИУК выделяются три элемента: сверхзадача, проблемное наполнение и управленческие замыслы.

Сверхзадача представляет собой личностный смысл деятельности человека в крупные отрезки времени (юность, зрелость, старость). Она определяет связанность, условность жизненного пути человека, служит психологическим стержнем. Для руководителя сверхзадача может выступать в форме конкретной цели сложившихся в социально-экономических условиях.

Проблемное наполнение – это система задач, на решение которых руководитель направляет всю свою активность. Из всего многообразия задач он выбирает те, которые постоянно или эпизодически находятся в центре его внимания, другие – на периферии. От качеств руководителя зависит, какая из проблем, способствующая решению многих других, выбрана в качестве приоритетной.

Управленческие замыслы – предпочтительные и привычные для руководителя способы решения проблем. У разных руководителей они могут быть различными. Например, повышение производительности труда достигается несколькими путями: улучшения организации труда, изменением технологии производства.

Амир Темур сказал: «Прежде чем атаковать неприятеля, внимательно осмотришь вокруг».

15.2. Работа с информацией в процессах подготовки и принятия решений.

Трудно переоценить роль информации в управлении. Она является предметом управленческого труда, средством обоснования управленческих решений, без которых процесс воздействия управляющей под системы на управляемую и их взаимодействия невозможны. В этом смысле информация выступает основополагающей базой процесса управления. Высокой значимостью информацией, используемой для разработки управленческих решений, обусловлены предъявляемые к ней требования: достоверности, полноты, краткости, чёткости и другие.

Источники сбора информации могут быть самыми разнообразными: от средств массовой информации до проведения специальных исследований самостоятельно либо с обращением в соответствующие фирмы.

Методы сбора информации могут быть формальными и неформальными. К первой группе относятся способы получения информации путём непосредственного общения с подчинёнными, коллегами, клиентами, деловыми партнёрами. Однако динамичность рыночных ситуаций потребовало ускорение процессов сбора, передачи, обработки информации, создания новых информационных технологий.

Компьютеризация процесса принятия решений – необходимость обусловленная современными потребностями управленческой деятельности. Решение сложных проблем связана с огромными затратами времени на их выполнение в ручную. Внедрение компьютерной техники и кардинальное изменение на этой основе информационно-коммуникационных процессов непосредственно влияют на принятия управленческих решений. Постоянно возрастающий объём информации вызвали к жизни новые информационные технологии (НИТ). Это целостные технологические системы по принятию управленческих решений.

Чаще всего решение по сложным проблемам принимаются в условиях диалога, компьютера и человека. Одна из достоинств НИТ состоит в возможности коллективного действия на базе ЭВМ, ПЭВМ, локальных сетей, распределительных сетей ЭВМ, средств передачи данных.

Существует и негативный аспект внедрения современных электронных технологий в управленческую практику. Широкое применение ЭВМ остро ставит вопрос защиты информации от разрушения, искажения, от несанкционированного использования вопреки воли владельца. Для противостояния компьютерным преступлениям и шпионажу каждое предприятие должно обладать особым набором требований безопасности в управлении, доступе, организации контроля и исправления ошибок при поиске «вирусов». Каждому владельцу и пользователя электронно-вычислительной системы необходима гарантия надёжности, безопасности системы.

Необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплектность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.

Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

15.3. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Понятие «организация в управлении» имеет несколько значений: предприятие (учреждение); его структуры, общие обеспечивающие функции вида трудовой деятельности. Применительно к управленческим решениям в данном контексте организация рассматривается как комплекс работ по их эффективному внедрению.

Теорией и практикой разработаны принципы организации исполнения решений, которые должны соблюдаться. Прежде всего руководитель расчленяет общую программу действий на отдельные участки конкретным исполнителем. Затем процесс организации, выполняя решения, включает три взаимосвязанных этапа: доведение задач до сознания исполнителей; подготовку исполнителей к выполнению задания; побуждения исполнителей к его добросовестному исполнению.

При доведении задач стремятся к тому, чтобы исполнители чётко представляли:

1. Что;
2. Когда;
3. Каким образом;
4. В каких условиях;
5. Какими силами и

средствами; 6. К какому сроку; 7. С какими количественными и качественными показателями нужно делать.

Для лучшего восприятия задания сначала разъясните общий замысел решения проблемы, стоящей перед коллективом. Особое внимание обращается на возможные трудности, пути их преодоления, правила безопасности труда.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирования, показ образцов исполнения и др.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидно. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля.

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путём реализации определённых задач, принципов, методов, применение технических средств и технологии контроля.

Процесс контроля характеризует три составляющие: содержательные (что выполняется в процессе контроля), организационные (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).

Цель контроля – обеспечения единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное отклонение от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков.

При организации контроля необходимо учитывать следующие:

- Выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, предложений, по устранению;
- Работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны едиными материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

15.4. Методы контроля и механизм их осуществления.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют контроль предварительной, направляющей, фильтрующей и последующий. Методы предварительного контроля используется до начала исполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля – установить, верно ли сформулированы цели, определены предпосылки и стратегия. Направляющий контроль применяется от начала практического осуществления решения до завершающего его этапа. Он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечных результатов.

Метод фильтрующего контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

Метод контроля по результатам применяется по исполнению решения и полезен для учёта нюансов работы, её результатов на будущее. На предприятиях может осуществляться непрерывный контроль за реализацией принятых решений в условиях применения соответствующей электронно-вычислительной техники и

математического обеспечения. Это становится возможным при наличии постоянной обратной связи между контролирующими органами и исполнителями.

Процесс контроля включает четыре стадии: установление норм деятельности, сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения, разработку и реализацию корректирующих действий. Норма деятельности устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения – индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования. Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу.

Что даёт контроль подчинённым?

Он призван информировать исполнителей о ходе работы, её соответствии замыслам руководителя.

Проводить контроль следует системно. Рациональная организация выполнения управленческих решений и систематический контроль за соблюдением норм и условий качественного осуществления – реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

Контрольные вопросы:

1. Что стоит в начале любого дела?
2. Каким должно быть управленческое мышление?
3. Выделите особенности мышления руководителя?
4. Какими могут быть методы сбора информации?
5. Какие требования, предъявляемые к качеству информации необходимо соблюдать?
6. Какие формы и методы применяются для доведения задач до исполнителя?
7. Что должен чётко представлять исполнитель при доведении задач?
8. Что такое процесс контроля?
9. Какие составляющие характеризуют процесс контроля?
10. Что даёт контроль подчинённым?

Словарь терминов и понятий.

Базисная цена используется для определения сорта или качества товаров и согласовывается на переговорах между покупателем и продавцом.

Бенчмаркетинг - представляется как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями: чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке.

Бизнес-план – это программа осуществления бизнес - операций, действий предприятия, содержащая сведения о предприятии, товара, его производства

Вознаграждение – представляет собой всё то, что человек считает для себя ценным.

Внешнее вознаграждение – человек получает не от самой работы, а ту которую даёт организация (зарплата, продвижение по службе).

Внутреннее вознаграждение – человек получает от самой работы за счёт его удовлетворённости.

Гибкость мышления – проявляется в умении отступать от излюбленных, оправдавших себя стереотипов решений.

Децентрализация – желательная при принятии оперативных решений, для обеспечения быстрого реагирования на изменения внешней среды, повышения ответственности сотрудников за эффективность и выполнение принятых решений.

Диверсификация производства – развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента изделий.

Закупочная цена – это цена на продукцию, поставляемую через посредников.

Зарботная плата – это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.

Издержка – затраты

Инвестиция – это долгосрочное вложение на создание новых и модернизацию действующего производства.

Инвестиционный проект – планируемый и осуществляемый комплекс мероприятий по вложению капитала на развитие и расширение предприятия с целью увеличения его мощности и других качественных параметров.

Инновация – превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Инновационный менеджмент – это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами.

Кадровая политика – направлена на создание благоприятных условий труда для работников предприятия.

Кадры предприятия – состав квалифицированных работников на предприятии.

Капитальные вложения – это затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов на восстановление и прирост основных фондов.

Качество товаров – совокупность свойств товара, обуславливающих её способность удовлетворять потребность потребителя.

Кооперирование производства – установление производственных связей между специализированными предприятиями и их подразделениями для участия в совместном изготовлении определённой продукции.

Коллектив (от латинского «collections» - собирательный) – относительно компактная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретной общественной задачей.

Компенсация – от латинского «compensatio» - возмещение.

Комбинирование производства – соединение на одном предприятии разных производств на основе сочетания последовательности операций по обработке сырья.

Конкурентный рынок – наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов и возможных для покупателей и продавцов свободно выходить и покидать рынок.

Классификация затрат – разряд затрат, разделение их по признакам.

Лидерство – определяется, как способность оказывать влияние на отдельных личностей группы.

Личность – человек, как субъект отношений и сознательной деятельности

Материалоёмкость – показатель расхода материальных ресурсов на производство какого либо товара.

Менеджер – от латинского «menager» - управляющий.

Менеджмент – это наука об управлении.

Меланхолик – (от греч. «melaina chole» - чёрная жёлчь) человек, склонный к депрессии, настроениям грусти, подавленности.

Методика менеджмента – способ достижения, теория управления.

Механизм управления – основан на такой организации его деятельности, которая позволяет эффективно производить нужные потребителям товары или услуги с заданным качеством.

Монополия – (от греч. «monos» - один, единственный; «poleo» - продаю) право господства в каком либо сфере деятельности.

Мотивация – представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

Национальная экономика – это совокупность отраслей данной страны, которые исторически сложились в определённых территориальных границах, которые объединены в единую систему, экономическими взаимоотношениями, на основе общих законов и закономерностей, целей и задач развития.

Непромышленный персонал – работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием.

Неценовые факторы – нейтрализует влияние цены, во всяком случае изменение количества закупаемых товаров происходит при не изменяющихся ценах, а зачастую и независимо от их движения.

Номинальная цена – денежные цены, товаров, публикуемые в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

Нормативная база – вся совокупность норм и нормативов, которая применяется на предприятии для планирования и анализа расхода материальных ресурсов.

Норма расходов – это максимально допустимая плановая величина расхода сырья, которая может быть израсходована для производства единицы продукции.

Оборотные средства – складываются из оборотных фондов, то есть фондов обращения.

Оборотные фонды – часть средств производства, которые единожды участвуют в производственном процессе и свою стоимость сразу и полностью переносят на производимую продукцию.

Оперативность – (здесь) получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Организационная структура – это форма распределения задач и полномочий на принятии решений между лицами и группами лиц, составляющую организацию.

Основные средства – это средства труда, которые не однократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию частями по мере снашивания.

Основные фонды - являются наиболее значимой составной частью имущества предприятия и его вне оборотных активов.

Особенности менеджмента – значение и конкретности управления.

Официальные цели – определяет общее назначение организацией, декларирует её в уставе или положении, заявляются публично их руководителем.

Планирование – намечаемая система мероприятий, предусматривающая порядок последовательности и сроки выполнения работ.

Планирование продукции – это систематическое принятие решений по всем аспектам разработки и управления продукцией предприятия, включая создания торговой марки и упаковки.

Планирование маркетинга – достижение определённых целей в маркетинге предприятия.

Показатели рентабельности – показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия.

Потребность – нужда в чём либо, объективно необходимым для поддержания жизни деятельности человека.

Предложение – это неотъемлемая часть процесса ценообразования на рынке.

Предмет курса – всё то, что изучается в этом курсе.

Прибыль – конкретная форма стоимости прибавочного продукта или чистого дохода предприятия.

Производительность труда – общий объём продукции, делённый на количество затраченного на его производства труда.

Промышленное предприятие – важнейшая отрасль народного хозяйства, оказывающая решающее воздействие на уровень развития страны.

Промышленный персонал – работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

Принципы организации – особенности организации предприятия.

Распределение прибыли – определение направлений расходования прибыли.

Реальные инвестиции – это вложение денег в капитальное строительство, расширение и развитие производства.

Рентабельность – прибыльность, доходность.

Рынок продавца – это рынок, на котором продавцы имеют больше власти, чем покупатели.

Сангвиник – (от латинского «sanguinis» - кровь, жизненная сила) одно из четырёх темпераментов, характеризующий живостью, быстрой возбудимости и лёгкой сменяемостью эмоций.

Себестоимость – денежное выражение текущих затрат предприятия на производства и реализацию продукции.

Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.

Совершенная конкуренция – большое число независимо действующих продавцов, обычно предлагающих свою продукцию на высоко организованном рынке.

Спрос – это неотъемлемая часть процесса ценообразования.

Стратегическое планирование – предусматривает достижение определенных целей в долгосрочной перспективе.

Структура – (от лат. structura – строение, расположение, порядок) совокупность устойчивых связей объекта.

Субъективное предпочтение потребителя – личный выбор покупателя.

Тарифы на электрическую энергию – система ставок, по которым взимается плата за услугу.

Тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени.

Тарифные сетки – служат для установления в оплате труда в зависимости от уровня классификации.

Тактическое планирование – является составной частью перспективных планов.

Текущее планирование – являются более детальными и могут подвергаться корректировке.

Территориальный принцип – преобладает когда ставится задача комплексного использования различных материальных ресурсов.

Темперамент – характеристика индивида со стороны

Тип производства – разновидность производства.

Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции.

Убывание спроса – снижение покупок данного продукта.

Управление – воздействие на общество с целью упорядочения, совершенствования и развития.

Управленческие решения – представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии.

Управленческие замысли – предпочтительные и привычные для руководителя способы решения проблем.

Факторы ценовой эластичности – влияние оказывает на рынке сокращением спроса какого-либо продукта.

Финансовые инвестиции – это приобретение ценных бумаг, акций, облигаций и т. д.

Финансовый менеджмент – это система управления финансовыми ресурсами фирмы.

Флегматик – обозначение одного из четырех темпераментов, характеризующего медлительностью, спокойствием, слабым проявлением чувств во вне.

Функциональный менеджмент – решает специфические задачи управления на разных под системах предприятия.

Холерик – одно из четырех темпераментов характеризующего быстротой действий, сильными и быстро возникающими чувствами.

Ценообразование – процесс формирования цен на товары и системы цен в целом.

Централизация – определяется степенью концентрации процедур официального принятия решений на индивидуальном или групповом уровнях, что определяет возможности участия сотрудников в принятии и реализации управленческих решений.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок.

Цель руководства – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу порученную организацией.

Экономическая модель Узбекистана – образец развития по которому идет развития Узбекистана.

Экономическая политика – система экономических мероприятий, проводимых государством как внутри, так и вне страны.

Эластичность – экономический термин, обозначающий способности покупательского спроса изменятся в определенных границах под влиянием таких факторов, как доходы, цены и т. д.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Каримов И.А. Узбекистан на пути углубления экономических реформ. – Т.: «Узбекистан», 1995 г.
2. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. – Т.: «Узбекистан», 1997 г.
3. Каримов И.А. Слово об Амуре Темуре. – Т.: «Узбекистан», 1998 г.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – М.: «Дело-ЛТД», 1999 г.
5. Борман Д., Воротило Л., Федерман Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург, 1998 г.
6. Кембелл Р., Макконель, Стэнли Л. Брю. Экономикс. – Таллин, 1993 г.
7. Камаева В.Д. Экономическая теория. – М.: «Владос», 1999 г.
8. Шишкин А.Ф. Экономическая теория. – М.: «Владос», 1996 г.
9. WWW.Rambler.ru. Расширяются пути для инвестиционной деятельности предприятия.
10. WWW.UzReport.com. Стабилизация спроса и предложения.
11. Закон Республики Узбекистан «О предприятиях». Законы и указы. Т.: «Узбекистан», 1992 г.
12. Закон Республики Узбекистан «О стимулирования развития малого и частного предпринимательства». 1995 г., 21 декабрь.
13. Узбекистан деловой партнёр (потенциал преобразований, инвестиционный климат). – Т.: 1996 г.
14. Махмудов Э.Х., Юлдашева Ш.Н., Календарёва С.Г. Тексты лекций по дисциплине «Экономика предприятия». – Т.: 2000 г.
15. Джаббаров Т.О., Дадабаев Ю.Т. и др. Прикладная экономика. – Фергана, 1998 г.
16. Дадабаев Ю.Т. Основы менеджмента. II часть. – Т.: 1997 г.
17. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмаинзел. Экономика. – М.: «Дело ЛТД», 1995 г.
18. Дадабаев Ю.Т. Основы менеджмента. III часть. – Т.: 1999 г.
19. Джуманазаров К.С. Конспект лекций по «Основы менеджмента». – Карши, 2000 г.
20. Амир Тимур. Завещание, советы, наставления. – Т.: 2000 г.
21. Дадабаев Ю.Т., Кучкаров А.С. Теория управления. – Т.: 2002 г.

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение -----	1
1. Структура и содержание курса -----	2
1.1.Предмет и задача курса-----	2
1.2.Содержание дисциплины-----	2
1.3.Основные приоритеты экономической политики Узбекистана-----	3
1.4.Топливо - энергетический комплекс Республики Узбекистан-----	3
2. Теория спроса и предложения -----	5
2.1.Использование теории спроса-----	5
2.2. Использование теории предложения-----	6
2.3. Эластичность спроса и предложения-----	6
2.4. Факторы ценовой эластичности спроса-----	7
3. Политика ценообразования -----	8
3.1. Ценообразование на предприятии-----	8
3.2. Принципы ценообразования в условиях монополистической и совершенной конкуренции-----	9
3.3. Политика ценообразования в Топливо – энергетическом комплексе-----	10
3.4. Эффект масштаба-----	11
4. Предприятие – самостоятельно - хозяйствующий субъект рынка -----	12
4.1. Место и роль промышленного предприятия в развитии национальной экономике-----	13
4.2. Основные фонды предприятия-----	13
4.3. Оборотные фонды и оборотные средства-----	14
4.4. Нормативная база предприятия и пути её совершенствования-----	15
5. Инвестиционная деятельность предприятия -----	16
5.1. Инвестиция как средства развития и укрепления производственного потенциала предприятия-----	16
5.2. Основные источники и направления инвестирования на предприятии-----	17
5.3. Методы расчёта эффективности инвестирования-----	18
5.4. Инновационный менеджмент-----	19
6. Трудовые ресурсы и оплаты труда на предприятии -----	20
6.1. Кадры предприятия, их классификация и структура-----	20
6.2. Производительность труда-----	21
6.3. Сущность заработной платы и методы её исчисления-----	22
7. Издержки, прибыль и рентабельность -----	24
7.1. Понятие и классификация затрат-----	24
7.2. Понятие прибыли, источники формирования, порядок распределения и пути увеличения прибыли-----	25
7.3. Экономическая сущность рентабельности-----	26
7.4. Показатели рентабельности-----	27
8. Планирование деятельности предприятия -----	29
8.1. Сущность внутрифирменного планирования-----	29
8.2. Принципы и методы планирования-----	29
8.3. Стратегическое планирование-----	30
8.4. Планирование маркетинга-----	31
9. Теория искусство управления. Исследование систем управления ---	32
9.1. Исследования целепологания и критериев управления-----	32
9.2. Исследование маркетинга в системе управления-----	34
9.3. Исследование менеджмента в системе управления-----	35
9.4. Экспертные методы исследования-----	35

10. Система управления предприятием -----	37
10.1. Система управления предприятием и её структура-----	37
10.2. Принципы организации производства-----	38
10.3. Механизм управления и тип производства-----	39
10.4. Производственная структура управления-----	39
11. Организационные структуры управления -----	40
11.1. Понятие и сущность структуры управления-----	40
11.2. Основные виды структур управления-----	41
11.3. Типы структур организационного управления-----	42
11.4. Эволюция потребностей управления-----	43
12. Менеджмент на предприятии -----	44
12.1. Менеджмент и его уровни -----	44
12.2. Эффективность менеджмента-----	45
12.3. Методика менеджмента-----	46
12.4. Особенности менеджмента на предприятиях разного типа-----	46
13: Социально – психологический механизм управления -----	47
13.1. Понятие и роль и особенности социально-психологических методов управления-----	47
13.2. Личность как объект управления-----	48
13.3. Коллектив как объект управления-----	50
13.4. Лидерство-----	51
14. Мотивация -----	52
14.1. Смысл и эволюция понятия мотивация-----	53
14.2. Современные теории мотивации-----	53
14.3. Содержательные теории мотивации-----	54
14.4. Мотивация и компенсация-----	55
15. Управленческие решения -----	56
15.1. Процесс разработки и принятия управленческих решений-----	56
15.2. Работа с информацией в процессах подготовки и принятия решений-----	57
15.3. Организация и контроль выполнения управленческих решений-----	58
15.4. Методы контроля и механизм их осуществления-----	59
Словарь терминов и понятий -----	60
Рекомендуемая литература -----	65