

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Оренбургский государственный университет

Н.Е. РЯБИКОВА

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ (КЕЙСЫ)

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации»

Оренбург 2003

УДК 658(07)
Р 98
ББК 65.290-2я7

Рецензент

доктор экономических наук А.П. Тяпухин

р 98 **Рябикова Н.Е.**
Хозяйственные ситуации по дисциплине в менеджменте
(кейсы): Учебное пособие. – Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003-150с.

ISBN

Пособие подготовлено в соответствии с содержанием курса «Менеджмент», определяемым Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования. В пособии рассмотрены наиболее типичные проблемные ситуации (кейсы) по основным функциональным направлениям (маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР). Особое внимание уделено проблемам организационного, информационного и мотивационного характера. Предлагаемый практический материал является результатом изучения проблем управления хозяйствующим субъектом в условиях рынка.

Пособие предназначено для преподавателей, аспирантов, студентов всех форм обучения и специальностей.

р 2103000000

ББК 65.290-2я7

ISBN....

© Рябикова Н.Е., 2003
© ОГУ, 2003

Введение

Характерной особенностью современности независимо от рассматриваемой сферы деятельности общества являются три взаимосвязанные составляющие: информация, инновации, инвестиции.

Огромные массивы информационных данных обо всех сферах жизни общества отражают существование, возможное проявление проблем, их последствий, которые угрожают нормальному функционированию и развитию субъектов хозяйствования. Все это требует от руководителей разного уровня управления и назначения своевременной реакции – внимания, усилий и времени для нормализации процессов, протекающих в организации. Вместе с тем, обработка и анализ информации позволяет увидеть перспективы развития конкретного коллектива, выявить дополнительные возможности упрочения конкурентных позиций на рынке.

Сложность и изменчивость среды требует комплексного подхода к рассмотрению большинства проблем, которые приходится прорабатывать руководителям. С этой позиции представляется целесообразным расширить круг проблемных вопросов, рассматриваемых на практических занятиях при подготовке специалистов.

В предлагаемом учебном пособии представлены конкретные проблемные ситуации, сгруппированные по основным функциональным направлениям, что позволит сделать акценты на типичных трудностях регулирования трудовой деятельности коллектива. При проработке отдельных моментов ситуации, их сочетания, анализа закономерности проявления, логической увязки между собой позволяет студентам почувствовать себя в роли руководителя, оценить аналитические способности участников обсуждения, эффективность работы группы в целом. В результате появляется реальная возможность оценить самоменеджмент, повысить планку своего развития.

Такой подход представляется достаточно эффективным при подготовке менеджеров к работе в условиях рынка, поскольку менеджеру приходится учиться в течение всей своей деятельности.

Данное пособие будет полезно не только студентами экономических специальностей, но и широкому кругу читателей, интересующихся причинами несовершенства российского управления. В пособии использованы наиболее типичные проблемы, которые можно и нужно видеть за цифрами. Возможно, рассмотрение чужих сложностей позволит увидеть решения проблем своего бизнеса и коллектива.

1 Ситуационный подход как инструмент практического менеджмента

1.1 Роль ситуационного подхода в практическом менеджменте

Практический менеджмент представляет собой особую область практической деятельности многих специалистов народного хозяйства. Преобразования в экономике, определяющие значительные изменения в управленческой сфере, требуют от менеджеров всех уровней и сфер деятельности высокой профессиональной подготовленности, подразумевающей использование знаний и опыта, накопленных в разных областях - техники, технологии, управления персоналом, экономике, социологии, экологии и т.д.

Современная концепция управления формируется под влиянием следующих факторов:

- формирования рыночного механизма взаимодействия участников рынка;
- установления приоритетов государственного регулирования;
- ориентации деятельности на потребителя, удовлетворение его потребностей;
- возрастания конкуренции на ресурсы;
- перехода к международным стандартам;
- акцентирования внимания на социальных и экологических аспектах;
- требования комплексности продукции и, порожденных ими, диверсификации и кооперации деятельности;
- профессионализации менеджмента, осознание его роли в достижении успеха организации;
- стремления к повышению профессиональной квалификации.

Сложность и неустойчивость среды функционирования современных предприятий и организаций, определяемая перечисленными факторами, повышает значимость ситуационной концепции менеджмента.

Ситуационный подход позволяет комбинировать достоинства и возможности известных подходов к менеджменту: функционального, системного, процессного, маркетингового и других. Он предполагает установление логической взаимосвязи внешних и внутренних факторов, определяющих функционирование и развитие организации; систематизацию случайностей и закономерностей; подбора оптимальных управленческих решений для конкретной ситуации.

В результате этот подход формирует ситуационное мышление с учетом объективных условий функционирования, позволяет систематизировать рекомендации для наиболее типичных ситуаций.

Ситуационный подход вырабатывает устойчивые навыки логического анализа и может быть использован как для обучения, так и для обеспечения эффективной деятельности. Он представляет собой важнейшую составляющую целостного образовательного процесса по базовой подготовке профессионального специалиста-менеджера или экономиста-менеджера, а также переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Практический менеджмент как составная часть целостного образовательного процесса реализуется на базе фундаментальных курсов по теории управления, основам экономики, маркетинга, управления персоналом, теории организации, и других дисциплин.

Следует отметить три основных направления использования ситуационного подхода, как одного из инструментов практического менеджмента, в деятельности предприятий (организаций):

принятие управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях;

проектирование новых и реконструкция действующих производственных систем в рамках разрабатываемых организационных проектов;

научное исследование проблем управления, анализ поведения производственных систем деятельности предприятия (организации).

Метод хозяйственных ситуаций, известный в международной практике как метод «кейс-стадии», ориентирован на поиск коллективных решений для успешной проработки и устранения широкого круга проблем в деятельности организаций. Он позволяет в полной мере реализовать потенциал рабочей группы, приобрести навыки кооперативного мышления, развить и укрепить элементы сотрудничества в коллективе.

Несмотря на общепризнанную эффективность этого инструмента практического менеджмента, в большинстве случаев в отечественной практике используются зарубежные кейсы, не учитывающие специфику российской экономики, традиции и условия систем управления организациями.

В предлагаемом учебном пособии представлены наиболее типичные проблемные ситуации, возникающие в ходе деятельности отечественных субъектов хозяйствования.

1.2 Цели изучения ситуаций:

- 1) тренировка навыков аналитического мышления, повышения эффективности принимаемых решений;
- 2) выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи;
- 3) развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления;
- 4) овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

1.3 Правила рассмотрения ситуации:

- 1) участники игры делятся на временные рабочие группы по 5-6 человек;
- 2) участники знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, формулируют решения;
- 3) во время обсуждения все участники выступают на равных, никто не может претендовать на особую роль и привилегии;

4) категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является высказывание своей позиции, выдвижение новой идеи, анализа предложенного варианта действий, самостоятельный анализ факторов и условий ситуации. От активности участников обсуждения зависит глубина проработки аспектов проблемы, поэтому поощряются дополнения. Допускаются шуточные предложения, вопросы к коллегам в целях уточнения и развития идей, однако они не должны содержать в себе оценки и личного отношения.

1.4 Оценка деятельности команд

Оценка работы команд проводится по следующим критериям:

- 1) полнота и убедительность ответа;
- 2) соблюдение регламента;
- 3) умение применять на практике (в работе бригады, участка, цеха) знания, приобретенные в ходе изучения экономических дисциплин;
- 4) способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности;
- 5) активность участников команды.

Оценка ставится по 5-балльной системе. По результатам обсуждения подводятся итоги, отмечаются положительные и неудачные моменты работы группы, отмечаются победители.

2 Анализ среды

2.1 Необходимость изучения внешней среды

Успешное решение трудностей требует от менеджеров осознанных действий, осуществляемых с учетом сложности и состояния среды: внешней и внутренней. Анализ текущего состояния следует начинать с оценки внешней среды, в которой действует организация. Цель такого анализа – определить сильные и слабые стороны деятельности организации, вскрыть наиболее значимые факторы, выявить сферы, которые требуют более детального изучения. При этом оказывается полезным проанализировать задачи предыдущих периодов деятельности и соответствующие им результаты. Такой анализ рекомендуется проводить не реже 1-2 раз в год.

Основной целью анализа внешней среды является получение информации для принятия эффективных управленческих решений. Сбор информации должен охватить следующие позиции:

- общие тенденции состояния и развития рынка;
- степень конкуренции на рынке;
- основные потребители;
- сбытовая деятельность;
- тенденции изменения факторов среды, характера и периодичности их влияния.

Изучение рыночных изменений позволяют сформировать реальную картину в отношении спроса и предложения, уровня цен, появления новых конкурентов, товаров-заменителей и т.д. В целом появляется реальная возможность оценить сильные и слабые стороны, своевременно принять меры по рациональному использованию ресурсов и укреплению своих позиций среди конкурентов. При этом следует выбрать наиболее перспективное направление развития, где организация успешно реализует свои конкурентные способности. Информацию для таких исследований рекомендуется собирать из специализированных изданий, статистической отчетности, социально-психологических исследований и пр.

В отношении конкурентов следует интересоваться их численностью, направлениями их повышенного интереса, тенденциями изменения товаров, политики, изменениями имиджа, активизации рекламной деятельности.

Исследование потребителей является необходимым условием обеспечения выживаемости любого субъекта хозяйствования, поскольку только через удовлетворение их потребностей производитель может реализовать свои интересы и стремления. Поэтому изучение круга потребителей, потребности которых способно удовлетворить данная фирма, становится отправным моментом в организации производства, определения объемов работ, уровня качества, сбыта и других аспектов деятельности.

Тенденции рынка, как правило, неподвластны хозяйствующим субъектам, но при этом оказывают сильное влияние на их функционирование и развитие. В этой связи необходимо регулярно изучать поведение социальной, политической,

правовой, экологической, экономической и других составляющих среды. Общим итогом анализа внешней среды для деятельности организации должны стать следующие моменты:

- определение рынка, на котором работает или только собирается работать фирма;
- прогноз перспектив развития рынка;
- оценка степени конкуренции на рынке и ее влияние на стратегию организации.

2.2 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды начинается с изучения маркетинга как инструмента выявления потребностей общества и последующей их коммерциализации.

Маркетинговая стратегия – подсистема стратегии организации, которая направлена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производимой продукции, а также реализации продуктов на соответствующих рынках. Маркетинговая стратегия обеспечивает соответствие ассортимента и качества товаров ожиданиям потребителей. Она, как минимум, должна ответить на следующие вопросы.

- Какие продукты необходимо производить и продавать?
- Кому будут продаваться продукты?
- Где (в каких регионах и торговых точках) будет осуществляться продажа продукции?
- На сколько конкурентоспособны производимые продукты (по цене) в настоящий момент и какова перспектива ценового превосходства в будущем?
- Каким образом организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?
- Какова стратегия организации в области продвижения своих продуктов на рынках?

При разработке стратегии организации, независимо от сферы деятельности, необходимо выбрать одну или несколько составляющих общей стратегии. Анализ маркетинга рекомендуется проводить в табличной форме¹ (Приложение А).

В результате анализа информации по табличным данным выявляются слабые места в организации, появляется реальная возможность своевременно принять меры в отношении ценовой политики, товаров, системы продвижения и сбыта.

Финансовый анализ необходим для отслеживания потоков денежных средств организации; выявления дебиторов; недопущения небрежности и незаконных действий в работе; подготовки информации для контроля, планирования, регулирования деятельности организации. Оперативно и эффективно можно проводить анализ финансов, используя таблицу приложения Б).

Финансовый анализ позволяет оценить эффективность деятельности организации, выявить наиболее важные позиции и акцентировать внимание на опасных моментах.

¹ Г.Н. Марков. Справочник предпринимателя

Производственные трудности имеют место всегда. Эффективная деятельность во многом зависит от системы управления затратами, в которой важное место занимает анализ структуры затрат и себестоимости продукции. Проблемы производства, как правило, сложны и разнохарактерны, поэтому анализировать их лучше по определенным позициям в табличной форме (Приложение В).

Отслеживание и анализ производственных затрат – важный фактор успеха в бизнесе. На основе этого процесса выделяют наиболее значимые факторы, влияющие на ход производства и формирование себестоимости; определяют эффективность деятельности; разрабатывают программы сокращения издержек; корректируют стратегию организации.

Анализ кадрового среза внутренней среды в настоящий момент приобретает все большее значение. Совершенство кадровой политики зависит от наличия и рационального использования знаний, умений, трудовых навыков, квалификации, инициативы и предприимчивости персонала. Рекомендуемая форма учета информации по кадровым проблемам представлена в приложении Г.

В процессе деятельности любого субъекта хозяйствования информация играет важную роль. От качества и своевременности получения информации зависит качество принимаемых решений по стратегическим и тактическим вопросам. В этой связи необходимо регулярно проводить анализ насыщенности информационных потоков, эффективности коммуникаций для анализа их влияния на результаты деятельности всей организации (Приложение Д).

3 Проблемы сферы маркетинга

3.1 Характеристика ситуации № 1. Отсутствие отдела маркетинга (на примере предприятия ОАО «Альфа» за период 1999-2001 год)

Осуществление концепции маркетинга на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать эту концепцию. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей, влияния изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Станкостроение как важнейшая отрасль машиностроения является основой развития промышленности России. Без современного технологического станкостроения невозможно нормальное развитие экономики.

В настоящее время ОАО «Альфа» выпускает более 40 наименований станков и других видов изделий, в том числе оборудование для агропромышленного комплекса, и постоянно ведет поиск востребованной на рынке продукции.

За последние три года на предприятии освоено производство настольно-сверлильных и деревообрабатывающих станков, ведется подготовка к выпуску точильно-шлифовальных и ленточно-пильных станков. В 2001 году проведена сертификация поперечно-строгальных и настольно-сверлильных станков на соответствие требованиям документов Госстандарта Российской Федерации.

На предприятии разработана программа развития и технического перевооружения до 2005 года, программа финансово-экономического оздоровления ОАО «Альфа».

Уставный капитал Общества составляет 5050000 рублей. Уставный капитал состоит из 50500 штук размещенных обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая.

Общество создано в целях насыщения рынка товарами и услугами, а также в целях получения прибыли.

ОАО «Альфа» осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- разработка, производство и реализация на внутреннем и внешнем рынках станков металлорежущих и деревообрабатывающих и запчастей к ним, станочных принадлежностей, оснастки инструмента и другой продукции производственно – технического назначения;
- производство, передача и распределение электрической энергии и тепловой энергии;
- организация торгово-посреднической деятельности;
- производство общестроительных работ;
- разработка коммерческих и финансовых проектов;
- организация маркетинга;
- техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий, котельных;

- эксплуатация объектов газового хозяйства;
 транспортные перевозки, в том числе междугородные и международные;
 - монтаж, наладка и ремонт энергообъектов, электроэнергетического, теплоэнергетического оборудования и энергоустановок потребителей.
 На предприятии работают 349 человек.

Причины проблемы.

Руководители предприятия и структурных подразделений находятся в курсе событий и изменений, происходящих во внешней среде, так как постоянно в своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников. Так, например, основным связующим звеном между организацией и внешней средой (преимущественно компонентами микроокружения) является коммерческий отдел и планово-экономический отдел, которые изучают потребителей, посредников, конкурентов, транспортные организации, поставщиков, а также находятся в курсе изменений экономических условий в стране.

Однако анализ внешней среды не является доминирующей задачей этих структурных подразделений (аналогично обстоит дело и с другими службами), поэтому информация о факторах внешней среды у руководителей имеется в недостаточном объеме, она не всегда достоверна или поступает к ним несвоевременно, т.е. информационное обеспечение на предприятии требует перепроектирования.

Задание:

- 1) Разработать мероприятия по совершенствованию работы в сфере маркетинга.
- 2) Определить задачи и функции, которые должен выполнять отдел маркетинга.
- 3) Проанализировать финансовые возможности для создания отдела маркетинга. Исходные данные представлены в Приложении Н.

3.2 Характеристика ситуации №2. Низкая конкурентоспособность деятельности (на примере ООО «Сельский строитель» за период с 1.01.2002 по 1.10.2002 гг.)

ООО «Сельский строитель» был основан в августе 2001 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона.

В результате проведенного маркетингового исследования оказалось, что ООО «Сельский строитель» – не конкурентоспособная организация, так как показатель конкурентоспособности, представленный на таблице 3.1 имеет отрицательную величину: -1,026.

Таблица 3.1 – Показатели конкурентоспособности

Показатели конкурентоспособности	Данные
1	2
По продукту:	

Коэффициент рыночной доли (КРД)	1,5
Коэффициент предпродажной подготовки (КПД)	1
Коэффициент изменения объёма продаж (КИОП)	5

Продолжение таблицы 3.1

1	2
1. По цене: Коэффициент уровня цен (КУЦ)	1,01
2. По доведению продукта до потребителей: Коэффициент доведения продукта до потребителей (КС ₆)	6,10
3. По продвижению продукта: Коэффициент рекламной деятельности (К _{рекД})	–
Коэффициент использования персональных продаж (КИИП)	–
Коэффициент использования связей с общественностью (КИСО)	–
Итоговый показатель по перечисленным коэффициентам	3
Общефинансовые показатели:	
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	0,6
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)	- 0,57
Полная конкурентоспособность организации (КФ)	- 1,026

Данная ситуация ООО «Сельский строитель» в скором времени может привести к его вытеснению с рынка бетонной и железобетонной продукции, что грозит банкротством и ликвидацией организации.

Причинами низкой конкурентоспособности ООО «Сельский строитель» являются:

1) организация не использует имеющийся потенциал. А именно:

- не используются возможности железнодорожных путей, позволяющих реализовывать продукцию не только в оренбургской области, но и за её пределами;

- не расширяется ассортимент продукции;

- не осуществляется транспортировка продукции.

2) ООО «Сельский строитель» не информирует население о своей продукции. Об этом свидетельствуют: отсутствие коэффициентов по продвижению продукта (реклама, персональные продажи, связи с общественностью) и небольшое число клиентов организации.

Задание:

- уточнить причины низкой конкурентоспособности предприятия;

- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

3.3 Характеристика ситуации № 3. Затоваривание складов (на примере ИПК «Юралочка» за период 2001г.)

Издательско-полиграфический комплекс «Юралочка» -

государственное (унитарное) предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

Данное предприятие было организовано в 1950 г., является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура организации относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство осуществляет генеральный директор. В настоящее время число работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Деятельность «Юралочки» является прибыльной. В 2001 г. прибыль после налогообложения составила 6832 тыс. руб.

В настоящий момент организация располагает следующими фондами: административным зданием, газетным корпусом, спецподвалом, производственными помещениями, складами. Общая площадь составляет 22437 кв.м.

Анализ деятельности издательско-полиграфического комплекса показал, что на фоне успешной деятельности имеет место следующая проблема. Вследствие несоответствия темпов роста объемов производства и темпов роста объемов реализации продукции произошло затоваривание складских помещений. Это подтверждают показатели в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Динамика темпов роста объемов производства и реализации выпускаемой продукции за 1998-2001гг.

Показатели	Ед. изм.	1998	1999	2000	2001
Темпы роста производства продукции	%	100	113	112,7	115,1
Темпы роста реализации продукции	%	100	110,3	112,1	112,4

Основной причиной сложившейся ситуации, по всей видимости, является несовершенная система маркетинга, недостаточно ориентированная на удовлетворение потребностей потребителей. Для урегулирования проблемной ситуации необходимо:

1. провести анализ всех составляющих комплекса маркетинга (товар, цена, система сбыта, продвижение товаров на рынок);
2. выявить основные недостатки, провоцирующие осложнение данной ситуации;
3. отрегулировать систему учета, анализа, интерпретации данных, используемых для корректировки деятельности организации;
4. сформулировать рекомендации.

4 Проблемы организационного характера

4.1 Характеристика ситуации № 1. Низкое качество управленческих решений (на примере ООО «Сельский строитель» за период с 1.01.2002 по 1.10.2002 гг.)

ООО «Сельский строитель» был основан в августе 2001 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона.

Анализ внутренней среды организации выявил низкое качество принимаемых управленческих решений, что отражают показатели в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Показатели эффективности управленческих решений

Показатели качества управленческих решений	Знач.
Экономическая эффективность управленческого труда (E_y)	1,52
Эффективность управленческого труда (E_{yi})	- 155
Эффективность управленческих решений (\mathcal{E}_3)	- 8,75
Коэффициент качества выполнения управленческих функций ($K_{об}$)	0,90
Коэффициент использования информации ($K_{и}$)	0,90
Коэффициент результативности управленческих решений ($K_{рп}$)	0,43
Коэффициент результативности управления производством ($K_{за}$)	2,64

Формулы расчёта показателей, приведённых в таблице 1

1. Экономическая эффективность управленческого труда (E_y):

$$E_y = \mathcal{E}_y / Z_y,$$

где \mathcal{E}_y – экономический эффект,
 Z_y – суммарные затраты на управление.

2. Эффективность управленческого труда (E_{yi}):

$$E_{yi} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i - E_n * Z_y,$$

где \mathcal{E}_i – экономия i -го вида работ,
 E_n – нормативный коэффициент эффективности (0,15),
 N – число выполненных работ.

3. Эффективность управленческих решений (\mathcal{E}_3):

$$\mathcal{E}_3 = (\Pi_{2т} / Z_{2т} - \Pi_{1т} / Z_{1т}) * 100\%,$$

где $\Pi_{1т}$ – прибыль, полученная от реализации товара при первом варианте управленческого решения,

Π_{2T} – прибыль, полученная от реализации товара при втором варианте управленческого решения,

Z_{1T} – затраты на производство товара при первом варианте управленческого решения,

Z_{2T} – затраты на производство товара при втором варианте управленческого решения.

4. Коэффициент качества выполнения управленческих функций (K_y):

$$K_y = 1 - \sum_{j=1}^n t_{nbi} / \Phi_j,$$

где $\sum_{j=1}^n t_{nbi}$ – общая сумма потерь рабочего времени в производственных подразделениях,

Φ_j – общий сменный фонд рабочего времени.

5. Коэффициент использования информации ($K_{и}$):

$$K_{и} = I_A / I_N,$$

где I_A – количество использованной информации за определённый период (шт),

I_N – общее количество информационных сообщений (шт.).

6. Коэффициент результативности управленческих решений ($K_{эp}$):

$$K_{эp} = D / Z_{пp},$$

где D – доход (руб.),

$Z_{пp}$ – общая сумма издержек на содержание аппарата управления (руб.).

7. Коэффициент результативности управления производством ($K_{эA}$):

$$K_{эA} = PП / E_{yA},$$

где $PП$ – объём реализованной продукции,

E_{yA} – численность аппарата управления.

Качественные управленческие решения – основа конкурентоспособности организации, следовательно, низкое качество принимаемых решений провоцирует снижение конкурентоспособности организации.

Причинами низкого качества управленческих решений в ООО «Сельский строитель» могут быть:

1) отсутствие полной и достоверной информации, необходимой для принятия качественного управленческого решения. Это обусловлено тем, что в данной организации нет отдела маркетинга, которые отвечает за сбор информации о внешней среде организации, о потребностях рынка относительно ассортимента продукции.

2) управленческие решения, принимаемые в ООО «Сельский строитель» – индивидуальные, то есть их разрабатывает и принимает один человек, коллектив в разработку решений не привлекается.

Необходимо:

- провести необходимые расчеты с помощью приведенных формул, исходные данные представлены в приложениях О, П, Р;
- выявить причины низкого качества управленческих решений;
- разработать рекомендации по их устранению, используя следующие показатели:

1) По продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД):

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР},$$

где ОП – объём продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объём продаж продукта на рынке;

б) Коэффициент предпродажной подготовки (КПП):

$$\text{КПП} = \text{ЗПП} / \text{ЗПОП},$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчётный период, то принимается, что КПП = 1.

в) Коэффициент изменения объёма продаж (КИОП):

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП} / \text{ОПНОП},$$

где ОПКОП – объём продаж на конец отчётного периода;

ОПНОП – объём продаж на начало отчётного периода.

2) По цене:

а) коэффициент уровня цен (КУЦ):

$$\text{КУЦ} = \frac{\text{Ц}_{\max} - \text{Ц}_{\min}}{2\text{Ц}_{\text{уф}}},$$

где Ц_{\max} – максимальная цена товара на рынке;

Ц_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

$2\text{Ц}_{\text{уф}}$ – цена товара, установленная фирмой.

3) по доведению продукта до потребителя:

коэффициент доведения продукта до потребителя (КС_6):

$$\text{КС}_6 = \text{КИОП} * \text{ЗСБ}_{\text{коп}} / \text{ЗСБ}_{\text{ноп}},$$

где КИОП – коэффициент изменения объёма продаж;

$ЗСБ_{\text{коп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчётного продукта;

$ЗСБ_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчётного периода.

4) По продвижению продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности ($K_{\text{рекД}}$):

$$K_{\text{рекД}} = \text{КИОП} * ЗРД_{\text{коп}} / ЗРД_{\text{ноп}},$$

где $ЗРД_{\text{коп}}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

где $ЗРД_{\text{ноп}}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

б) коэффициент использования персональных продаж (КИИП):

$$\text{КИИП} = \text{КИОП} * ЗПТА_{\text{коп}} / ЗПТА_{\text{ноп}},$$

где $ЗПТА_{\text{коп}}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчётного периода;

$ЗПТА_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчётного периода.

в) коэффициент связей с общественностью (КИСО):

$$\text{КИСО} = \text{КИОП} * ЗР_{\text{коп}} / ЗР_{\text{ноп}},$$

где $ЗР_{\text{коп}}$ – затраты на организацию связей с общественностью на конец отчётного периода;

$ЗР_{\text{ноп}}$ – затраты на организацию связей с общественностью на начало отчётного периода.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и, находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности.

$$K = \text{КРД} + \text{КПП} + \text{КИОП} + \text{КУЦ} + \text{КСб} + K_{\text{рекД}} + \text{КИИП} + \text{КИСО} / L,$$

где L – общее число показателей в числителе. В данном случае $L=8$.

Кроме этого для расчёта полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчётный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

$$\text{КТЛ} = \text{итог 2-го раздела баланса} / \text{итог 5-го раздела баланса}$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

$$\text{КОСС} = \frac{\text{итог 3-го раздела баланса} - \text{итог 1-го раздела баланса}}{\text{итог 2-го раздела баланса}}$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчёта конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$\text{КФ} = \text{КТЛ} * \text{КОСС}$$

4.2 Характеристика ситуации № 2. Анализ организационной структуры управления (на примере ЗАО «ДобНеруд» за период 1998-2000гг.)

Основным видом деятельности организации является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ДобНеруд» использует специальное оборудование, которое арендует у ОАО «Механизм». Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. Организация имеет собственные подъездные пути.

Кроме данного вида деятельности, ЗАО «ДобНеруд» производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе строительства и реализует часть потребителям. ЗАО «ДобНеруд» построено административное здание на карьере.

Организационная структура управления, представленная на рисунке 4.1 принадлежит к линейно-функциональному типу.

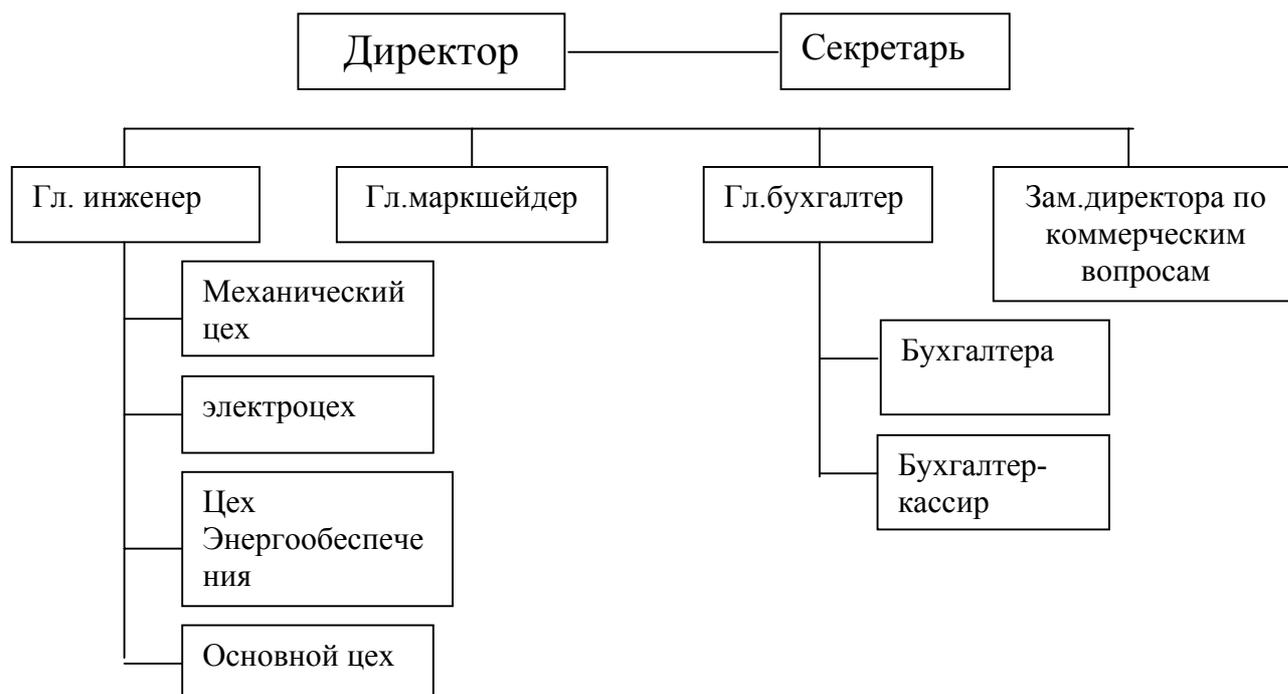


Рисунок 4.1 - Организационная структура управления ЗАО «ДобНеруд»

Линейно-функциональные структуры отличаются большим многообразием связей. В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организации, замыкающих на себе все сферы деятельности организации.

Проведя анализ организационной структуры, было выявлено, таким руководителем является зам.директора по коммерческим вопросам. В настоящий момент он несет ответственность не только за снабжение и сбыт продукции, но и за процесс планирования производства и сбыта продукции в организации. В результате такой ситуации руководитель испытывает большие перегрузки в работе, что сказывается и на здоровье, и на эффективности управленческих решений. При большой загруженности зам.директора по коммерческим вопросам не может уделять достаточно внимания планированию производства и сбыта продукции, что провоцирует ситуацию конфликта, недостаточно эффективное выполнение работ и достижение поставленных целей.

Задание: с целью снижения части нагрузки зам.директора по коммерческим вопросам и улучшения процесса планирования производства и сбыта продукции:

1. проанализировать правомерность и обосновать целесообразность (нецелесообразность) проведения организационных изменений:

- создание планово-экономического отдела;
- введение должности зам.директора по экономическим вопросам;

2. разработать мероприятия по оптимизации организационной структуры ЗАО «ДобНеруд»;

3. пересмотреть и уточнить функции, права и обязанности ответственных лиц, подразделений в соответствии изменениями в организационной структуре и устранению проблемной ситуации. Организационная структура представлена в приложении П.

4.3 Характеристика ситуации №3. Анализ процесса принятия управленческого решения и структуры его участников (на примере ОАО «Молокозавод «ТТТ»)

Основная цель функционирования ОАО МЗ «ТТТ» - получение прибыли, посредством удовлетворения потребности в продуктах питания, в первую очередь – молочных.

Основными видами деятельности организации являются:

- приобретение, переработка, хранение и реализация молока, молочной и иной сельскохозяйственной продукции;
- производство продукции, в том числе из дерева;
- снабженческо-сбытовая деятельность.

Молокозавод функционирует, используя оборудование производства Германии.

Для ОАО «Молокозавод «ТТТ» характерна линейно-функциональная структура управления.

Анализ деятельности коллектива организации показал, что:

1) не все подразделения задействованы в разработке и принятии стратегических решений организации;

2) рядовые сотрудники слабо осознают значение своей роли в общей деятельности организации, необходимость участия в принятии управленческих решений, т.е. работники не чувствуют своей причастности к организации как целостной системе, взаимосвязи целей коллектива со своими собственными целями;

3) принятие решений затруднено в связи с плохой согласованностью действий отдельных подразделений между собой.

Задание.

1) Рассмотреть процесс принятия решения в организации. Успех деятельности организации складывается из адекватности принимаемых решений – сложившейся ситуации, своевременности их разработки и логичной реализации. С этой позиции следует обосновать необходимость анализа процесса принятия решений; уточнить последовательность стадий процесса разработки управленческого решения, его контроля и регулирования; необходимость использования обратной связи; ее особенностей, исходя из конкретной ситуации.

2) Проанализировать роль отдельных подразделений, в частности, ответственных лиц - в разработке стратегических замыслов организации, используя данные таблицы 4.3. (Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер с англ., под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.)

Таблица 4.3 - Разделение ответственности по разработке стратегии по уровням иерархии

Уровень Стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
1	2	3
Корпоративная Стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); • Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
		Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
Деловая Стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения принимаются корпоративным руководством или советом директоров);	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; • Формирование механизма реагирования на внешние изменения; • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений; • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональ – ная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; • Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Надо ли акцентировать внимание на вопросах структуры участников в этом процессе? В чем состоит опасность несоответствия интересов отдельных работников и в целом организации? И есть ли такая опасность?

3) Разработать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

4.4 Характеристика ситуации №4. Недостаток практического опыта руководителя – слабая организация системы управления (на примере деятельности банка «Связист» за период 2000-2001гг.)

Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики «С-Банк» основан в 1992 году. Банк «С-Банк» входит в первую сотню крупнейших банков России, имеет Генеральную лицензию Банка России. Имеет сеть филиалов, расположенных в 28 крупных областных, краевых и республиканских центрах РФ. Клиентам банка предоставлена возможность производить расчеты

со своими партнерами, находящимися в Москве и других городах в течение одного дня.

Рассматриваемый филиал - банк «Связист» имеет два офиса. Один – работает с юридическими лицами, другой – с физическими лицами. Всего в данном филиале работает около 50 человек.

Для физических лиц оказываются следующие услуги: кредитование физических лиц, валютно-обменные операции, обслуживание пластиковых карт. Банк также предоставляет возможность жителям города размещать денежные средства в следующих вкладах: пенсионные вклады (безналичный, накопительный, срочный), пенсионный депозит, банковский депозит, «Капитал», детский накопительный, «Стимул», долгосрочный, «Молодая семья», «Ветеран», краткосрочный. Банк предлагает поручить ему оплату коммунальных услуг, телефона, междугородных переговоров, услуг сотовой связи.

В целом деятельность банка в конкурентном смысле довольно успешна. Оставляет желать лучшего психологический климат в коллективе. В частности, отношения между главным руководителем и подчиненными. Руководитель данного банка, по мнению работников, трудоголик. Женщина – удачливый предприниматель, менеджер, серьезно относящийся к своей работе, требует такого же отношения к делу от своих сотрудников. Одно из требований – проявление творческой инициативы. Специфика банковской работы ставит еще одно важное требование: необходимость обработки больших массивов информации и, как правило, в сжатые сроки. Все это определило ненормированный график работы сотрудников, что в результате вызывает их недовольство. Нормальную деятельность данной банковской системы затрудняет, вероятно, профессионально-техническая и управленческая отсталость организации. Руководитель и владелец – в одном лице, даже имея финансово – экономическое образование, оказался не достаточно опытным для организации слаженно действующей системы. Это мнение подчиненных. При опросе работников, – какие меры помогли бы решить сложившуюся ситуацию, – выяснилось следующее. Они считают необходимым: «омолодить» коллектив, чтобы повысить его творческий потенциал и активность; обеспечить обучение или стажировки за рубежом; ввести в состав коллектива человека, обученного распознавать на ранней стадии кризисные ситуации. Тем самым, работники признают свою неспособность в прежнем составе справляться с такими проблемами.

Задание:

1) Проанализировать представленную ситуацию в организации. Какие действия руководителя оправданы? Справедливы ли требования к подчиненным? Оправданно ли недовольство работников? Как воспринимают миссию организации работники? В чем заключается ее сущность?

2) Уточнить перечень возможных причин проблемной ситуации в организации. Сгруппировать причины по их содержанию. Выделить причины, касающиеся профессионально-технической и управленческой направленности.

3) Сформулировать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

4.5 Характеристика ситуации № 5. Анализ делегирования полномочий (на примере ОАО «ГАММА» за период 2001 г.)

Руководитель предприятия ОАО «ГАММА» - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конечном счете оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно опознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать «в ожидании» - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особенно задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

- 1) действия по принципу «лучше сделать самому, чем переделывать за другим», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переделок»;
- 2) нежелание делиться с работниками властью;
- 3) недоверие подчиненным;
- 4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание: разработать меры по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее.

1. Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они оговаривают форму представления результатов, объемы работ, вознаграждение. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он только оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или за решениями. Если все эти полномочия ему так или иначе делегируются, то работник получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая руководителя от детального «досмотра» этого управленческого цикла. Руководитель также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

2. Главные предпосылки эффективности делегирования – четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящему уровню управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

4.6 Характеристика ситуации №6. Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР» за период 2001г.)

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание:

1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

5 Проблемы информационного характера

5.1 Характеристика ситуации №1. Неэффективная система информационного обеспечения организации (на примере ОАО «Альфа» за период 1999-2001 гг.).

В ОАО «Альфа» сбор, анализ и передача информации о внешней среде в значительной мере осуществляется не системно, часто нецеленаправленно, спонтанно. Поэтому в данный момент времени информация о внешней среде в значительной степени разрознена и не дает о ней целостного представления.

Станкостроение как важнейшая отрасль машиностроения является основой развития промышленности России. Без современного технологического станкостроения невозможно нормальное развитие экономики.

В настоящее время ОАО «Альфа» выпускает более 40 наименований станков и других видов изделий, в том числе оборудование для агропромышленного комплекса, постоянно ведет поиск востребованной на рынке продукции.

За последние три года в ОАО «Альфа» освоено производство настольно-сверлильных и деревообрабатывающих станков, ведется подготовка к выпуску точно-шлифовальных и ленточно-пильных станков. В 2001 году проведена сертификация поперечно-строгальных и настольно-сверлильных станков на соответствие требованиям документов Госстандарта Российской Федерации.

В организации разработана программа развития и технического перевооружения до 2005 года, программа финансово-экономического оздоровления ОАО «Альфа».

Уставный капитал Общества составляет 5050000 рублей и состоит из 50500 штук размещенных обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая.

Общество создано в целях насыщения рынка товарами, услугами и получения прибыли посредством этой деятельности.

ОАО «Альфа» осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- разработка, производство и реализация на внутреннем и внешнем рынках станков металлорежущих и деревообрабатывающих и запчастей к ним, станочных принадлежностей, оснастки инструмента и другой продукции производственно – технического назначения;

- производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии;

- организация торгово-посреднической деятельности;

- проведение строительных работ;

- разработка коммерческих и финансовых проектов;

- организация маркетинга;

- техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий, котельных;

- эксплуатация объектов газового хозяйства;

- транспортные перевозки, в том числе, междугородные и международные;
- монтаж, наладка и ремонт энергообъектов, электроэнергетического, теплоэнергетического оборудования и энергоустановок потребителей.

В настоящий момент в организации работают 349 человек. Анализ деятельности ОАО «Альфа» показал, что сбор, анализ и передача информации о внешней среде осуществляется часто нецеленаправленно, спонтанно, бессистемно. Поэтому на данный момент информация о внешней среде в значительной степени разрознена и не дает целостного представления. В результате руководителям приходится строить картину среды хозяйствования, полагаясь в основном, на интуицию.

Отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды – одна из главных причин нестабильного положения дел в организации. Проблема усиливается недостатком квалифицированных кадров, недостаточно развитой сетью коммуникаций и слабой информационной обеспеченностью.

Задание.

Для разработки методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды необходимо:

- 1) определить базовые аспекты методики анализа внешней среды, способные учесть специфику деятельности ОАО «Альфа» и регламентировать базу данных для принятия управленческих решений, исходя из конкретной ситуации;**
- 2) обосновать последовательность действий по работе с информацией и принятию решений;**
- 3) рассмотреть и прокомментировать предложения, представленные работниками отделов организации. Методика изучения среды хозяйствования для ОАО «Альфа» должна состоять из нескольких этапов. На первом этапе необходимо установить стратегическую цель анализа. При этом должна быть определена периодичность представления руководителям предприятия информации о внешней среде для устранения или снижения влияния рисков, для разработки стратегии развития организации. Схема передачи информации от отдела маркетинга к другим отделам предприятия представлена на рисунке 5.1.**

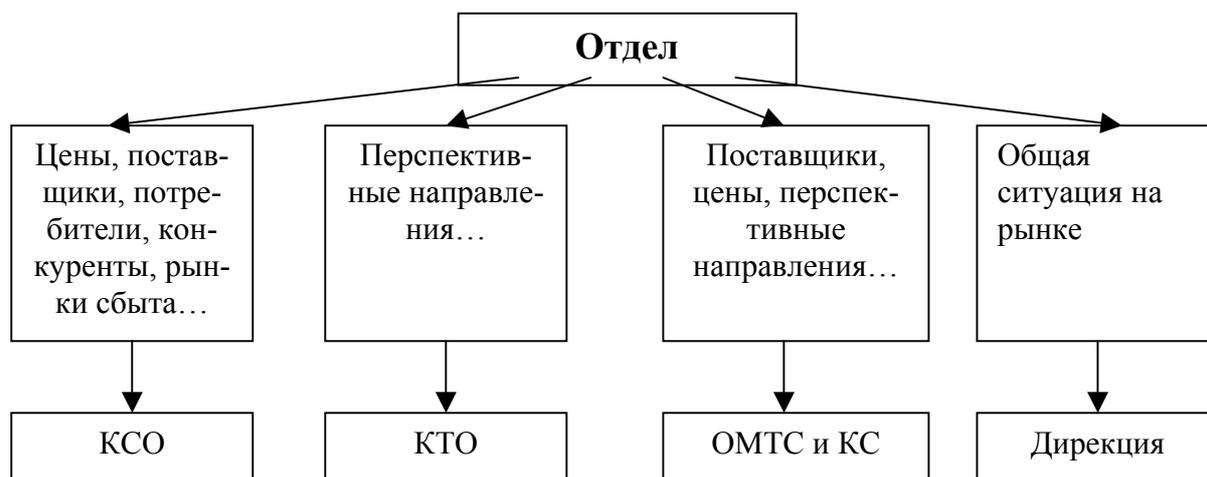


Рисунок 5.1 - Схема передачи информации от отдела маркетинга к другим отделам предприятия.

На втором этапе должна разрабатываться программа исследования факторов среды и формироваться информация по следующим позициям:

- 1. данные для оценки позиций на рынке и силе конкурентов:**
 - цены на товары-конкуренты;
 - цены на сырье;
 - доля рынка, занимаемая предприятием;
 - экономическое, политическое, технологическое, социально-культурное, международное окружение организации;
 - перспективные направления в производстве, потреблении и т.д.;
 - емкость, рост, доля рынка;
 - законы и государственные органы.
- 2. источники сбора информации:**
 - законы, законодательные акты;
 - публикации национальных и международных официальных организаций;
 - публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;
 - публикации торгово-промышленных палат и объединений;
 - ежегодники статистической информации;
 - отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
 - интернет;
 - выставки, ярмарки, презентации;
 - конференции, научные работы;
 - прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;
 - маркетинговая статистика;
 - данные о маркетинговых затратах;
 - прочие данные.
- 3. методы сбора информации:**
 - получение информации из вторичных исследований (специализированные маркетинговые фирмы, печатные издания);
 - метод опроса, интервью;
 - метод наблюдения;
 - метод эксперимента;
- 4. методы анализа информации:**
 - регрессионный анализ;
 - дисперсионный анализ;
 - многомерное шкалирование;
 - SWOT-анализ;
 - построение профиля организации.

5. методы прогнозирования, а также их эффективность показаны в таблице 5.1.

Таблица 5.1 - Эффективность применения различных методов прогнозирования.

Методы	Показатели	Применение % от числа предприятий (n=334)	надежно сти	примене ния
Моделирование		15,9	н	р
Модель «затраты-выпуск»		14,4	с	р
Количественные методы				
Экстраполяция трендов		73,7	с	ч
Метод скользящих решений		67,7	с	ч
Регрессионный анализ		35,9	в	и
Экспоненциальное сглаживание		32,9	с	и
Цепи Маркова		4,2	н	р
Качественные методы				
Оценки сотрудников междунар. отделов		87,7	с	ч
Оценки коммерсант. и технич. руководст.		85,9	в	ч
Опрос потребителей		81,8	с	ч
Тестирование товара		50,0	с	и
Методы аналогии		46,7	в	ч
Экспертные оценки методом Дельфи		15,9	с	р

*Оценка надежности: в – высокая, с – средняя, н – низкая.

** Частота применения: ч – часто; и – иногда; р – редко.

6. исполнители исследований:

- бюро прогнозирования и планирования маркетинга;
- бюро изучения рынка сбыта и спроса;
- специализированные маркетинговые фирмы.

7. календарный план представлен на рисунке 5.2.

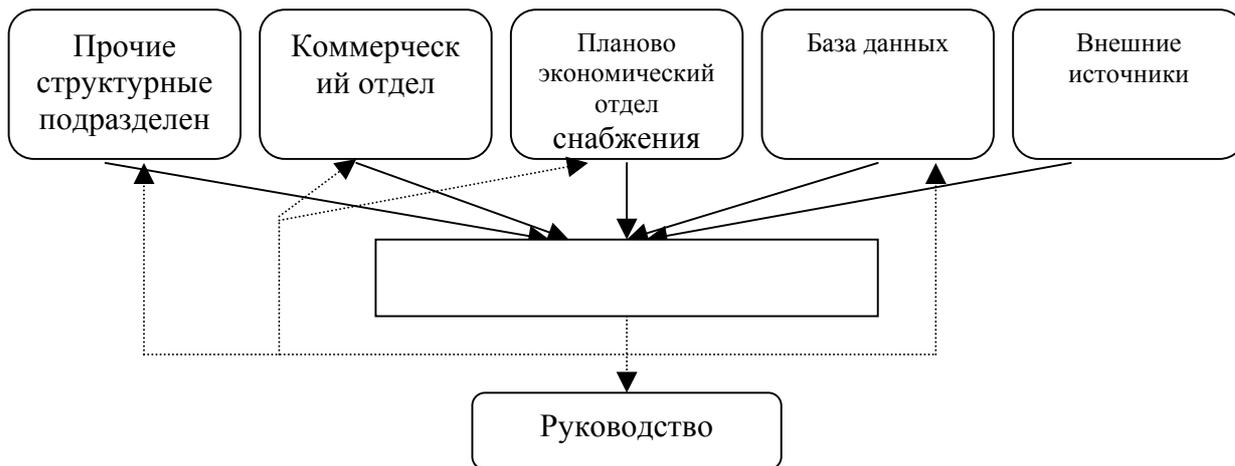
Месяц	Необходимая информация	Метод сбора	Срок сбора	Исполнитель исследований	Ответственный
-------	------------------------	-------------	------------	--------------------------	---------------

Рисунок 5.2 - «Шапка» календарного плана

8. сроки предоставления полученных результатов.

Следующим этапом должен быть поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений. При этом необходимо использовать как можно большее количество источников информации, как внутренних, так и внешних, в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде. Схема сбора и

дальнейшей передачи информации о внешней среде на ОАО «Альфа» представлена на рисунке 5.3.



- ➔ - направление аккумулирующейся в отделе маркетинга информации;
- ➔ - направление предоставления собранной, обработанной информации.

Рисунок 5.3 - Схема сбора и дальнейшей передачи информации о внешней среде на ОАО «Альфа»

На этапе анализа собранной информации при помощи методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов следует определить состояние внешней среды и выявить открывающиеся для предприятия возможности и угрозы.

После сбора информации ее систематизировать по отдельным факторам внешней среды (потребителям, поставщикам, конкурентам и макросреде в целом) так, чтобы ее было удобно анализировать и хранить.

Базу следует «построить» таким образом, чтобы можно было предоставить информацию о внешней среде разным пользователям с необходимым для них уровнем детализации. Все базы данных должны быть взаимосвязаны друг с другом и должны обновляться по мере поступления новой информации, в том числе в ходе мониторинга.

5.2 Характеристика ситуации №2. Неэффективная сеть коммуникаций (на примере рудоуправления ЗАО «Комбинат «НИК» за период 2000-2001гг.)

Рудоуправление №3 является структурным подразделением ОАО «Комбинат «НИК» без права юридического лица.

Комбинат «НИК» занимается добычей руды в соответствии с утвержденными планами и техническими условиями. Данное местонахождение

кобальто-никелевых силикатных руд приурочено к погребенной коре выветривания одноименного массива ультрабазитов. Горные работы ведутся в пределах проектного контура карьера. Производительность рудоуправления №3 – 4 млн. тонн руды в год. Общая численность работников – 283 человека.

Анализ деятельности данной организации выявил:

Во-первых, устоявшуюся тенденцию опережения темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда. Динамика показателей производительности и оплаты труда работников комбината «НИК» представлена в таблице 5.2

Таблица 5.2 - Динамика показателей производительности и оплаты труда работников комбината «НИК»

Показатели	2000			2001		
	план	факт	откл	план	факт	откл
Производительность труда (тыс. тонн)	1200	1234	+34	1250	1278	+28
Фонд оплаты труда (тыс. руб)	1920	1911	-9	1930	1905	-25
в том числе:						
Переменная часть оплаты труда (по сдельным расценкам, премии за производственные результаты) + оплата отпусков, относящаяся к переменной части	768	789,8	21,8	800	817,9	17,9
Постоянная часть (оплата по тарифным ставкам, доплаты за сверхурочное время работы, за стаж работы, за простой по вине предприятия)	432	444,2	12,2	450	460,1	10,1

Такая ситуация свидетельствует о неэффективной системе распределения средств организации, т.к. при сохранении подобной структуры потоков в скором времени фонд оплаты труда будет исчерпан. Опасность сложившейся ситуации состоит в том, что время на создание базы нормального функционирования и развития будет потеряно. Больше того, число первоочередных статей затрат возрастет. То, что можно было бы использовать, модернизировать и развивать планомерно (без вынужденной остановки работ и отпуска работников в отпуск, задержки выплаты заработной платы, обновления фондов и т.д.) придется осуществлять в сжатые сроки и одновременно.

Во-вторых, недостаточно эффективную систему коммуникаций. Главным образом это связано с функциональным управлением. Функциональные структуры часто имеют очень узкий кругозор и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Приходится наблюдать, как бухгалтерия заинтересована в получении производственной и финансовой информации. Но ее совершенно не интересуют факторы, под влиянием которых сложилась благоприятная или кризисная ситуация, почему это произошло. Часто создается впечатление, что

менеджеры ведут себя так, словно их ничего не связывает. Разрушительная конкуренция между их функциональными структурами порой проявляется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами. Достаточно типичной для коллектива комбината стала проблема сотрудничества между работниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственниками, - с другой.

Обмен информацией должен осуществляться заинтересованными лицами. В противном случае эффективность такого взаимодействия крайне низка. Соблюдается лишь формальное прохождение информации. Следуя чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам, сообщение передается наверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и только потом уже спустить вниз по цепочке. По мнению многих это происходит из-за недостатка доверия друг другу.

В-третьих, проблема с обменом информацией в функционально построенной среде состоит в том, что сотрудники заботятся о работе, своих обязанностях или о функциях отдела, забывая при этом о принадлежности себя и отдела к общей цели организации, ее деятельности сегодня и развитии завтра.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровни производительности труда тесно связаны с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности наращивания темпов расширенного воспроизводства².

Таким образом, приведенная характеристика проблемных аспектов деятельности рудоуправления комбината требует пересмотра системы коммуникаций и системы распределения ресурсов организации.

Задание.

1. Проанализировать действующую систему коммуникаций. Выявить причины слабой заинтересованности работников в объединении усилий для достижения общей цели организации.

2. Продумать основные аспекты программы исследования коллектива на предмет лучшей мотивации, обеспечения благоприятной сферы взаимоотношений, повышения производительности труда.

3. Проанализировать и обосновать правомерность механизма распределения ресурсов комбината.

4. Рассмотреть перечисленные ниже мероприятия с позиции применимости на комбинате в данной ситуации.

Улучшение коммуникаций.

Для улучшения коммуникаций, повышения эффективности информационных потоков, необходимо:

- осуществлять фильтрацию и регулирование информационных потоков, чтобы избежать «эффекта бутылочного горла» – привлечения высшего руководства, главным образом для решения текущих задач;

- осознать роль обратной связи в системе информационного обеспечения и использовать ее более интенсивно, т.к. она дает возможность определить коммуникатору, получено ли его сообщение и какова на него реакция.

² Савицкая, стр.224

В большинстве производственных ситуаций инструкции, указания и политику следует доводить до подчиненных в порядке устного общения;

- убедить менеджеров, что для успешной работы всего коллектива необходимо не только уметь заставить подчиненных себя выслушать и понять, но и уметь слушать и понимать других. В конечном счете, и то, и другое использовать на пользу общему делу.

В плане мотивации работников, создания благоприятного климата и повышения активности в труде могут быть полезны приемы нетрадиционных вознаграждений.

Создание банка свободного времени. Свободное от работы время, вернее - высвобожденное, привлекательно для многих людей. Система свободного времени встраивается в программы отпусков. Сущность такой системы в следующем. Работнику разрешается накапливать отгулы за высокие результаты или отсутствие невыходов на работу. Накопленные отгулы прибавляются к периодам регулярных отпусков, предусмотренных в организации с учетом стажа работы. Формируемый таким образом банк кредитов свободного времени, увязанный с производственными достижениями, стимулирует работников к качественному выполнению работ и является выгодным как сотрудникам, так и организации.

Заинтересованность в общих результатах деятельности, возможно, повысится, если ввести оплату труда на основе профессионального мастерства. Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, которые работник способен использовать в своей деятельности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате. При этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе. Дополнительные расходы на обучение персонала компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным они на 30-50% ниже, чем установленный практикой уровень). Это, в свою очередь, дает возможность до 10-15 % фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе всего 3-4%).

В целом система оплаты за квалификацию считается эффективной и перспективной. Повышение расходов на оплату труда в значительной мере компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Динамика заработной платы на комбинате свидетельствует о ее постепенном росте. Однако рост производительности труда стабильно отстает. Вполне возможно, что повышение внимания к совершенствованию

системы подготовки и переподготовки кадров – основная причина нелогичности ситуации в коллективе. Увеличение расходов на переподготовку кадров рассматривается не как рост непроизводственных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что работники выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой.

5.3 Характеристика ситуации № 3. Неэффективная система коммуникаций (на примере ОАО ВВЗ «Майский» за период 1996-1999 гг.)

Тип собственности ОАО ВВЗ «Майский» — смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49% - в собственности коллектива. Предприятие включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов. В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек.

За период своего существования вино-водочный завод «Майский» произвел свыше 150 наименований вин и ликероводочных изделий, что является достаточно высоким показателем среди российских лидеров – производителей. В настоящее время завод выпускает около 30 наименований, среди которых 25 наименований – фирменная продукция.

Продукция вино-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по-своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино - водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.

Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ «Майский» является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:

1) Недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе.

2) На предприятии отсутствует система учета рацпредложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем.

3) Отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии усложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.

Для устранения этих причин необходимо:

1) Проанализировать потребности и возможности предприятия в организации эффективной системы компьютерной сети.

2) Создать систему учета идей совершенствования процессов, операций, процедур хода производства; справедливую и нетрудоемкую систему премирования полезных предложений, поддержания активной творческой позиции работников предприятия.

3) Обосновать полезность следующих предложений по представленным проблемам.

Внедрение новых компьютеров и полная оснащенность ими рабочих мест может способствовать совершенствованию обмена информацией в организации. Электронная почта даст возможность работникам направлять письменное сообщение любому человеку в организацию. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Для достижения такого эффекта необходимо приобрести 50 компьютеров примерная цена 1 составляет 10000 рублей, т.е. на приобретение компьютеров предприятию необходимо 500000 рублей. В связи с тяжелым финансовым положением предприятия в настоящий момент приобретение компьютеров можно провести в рассрочку.

Цель создания системы сбора, учета и премирования предложений – рационализация процессов хода производства, снижение остроты игнорирования идей. На предприятии можно разместить специальные ящики, куда работники могут подавать свои предложения. Полезно было бы развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получали бы возможность получать необходимую информацию. Предприятию целесообразно издавать ежемесячные бюллетени с обзором предложений по улучшению управления, охраны здоровья работников, разработке нового вида продукта, изменений в законодательстве.

Организация периодических обучающих семинаров позволит убедить менеджеров в значимости коммуникаций для повышения эффективности деятельности и достижения конкурентоспособности.

5.4 Характеристика ситуации №4. Сбои в информационном обеспечении управленческой деятельности (на примере ООО «ПОМПЕЙ» за период 2001-2002гг.)

ООО «ПОМПЕЙ» занимается производством и реализацией вино-водочной продукции. По результатам анализа годовой деятельности выявлены следующие недостатки, касающиеся, главным образом, управленческой и учетной сфер:

- несвоевременное представление недельных отчетов;
- нарушение сроков в системе расчетов с поставщиками и клиентами;
- нарушение документооборота и делопроизводства.

Для устранения негативных тенденций была сформирована группа экспертов по изучению причин сложившейся ситуации. По результатам работы комиссии выяснилось, что основной причиной является систематический выход из строя системы программного обеспечения. В таблице 5.3 представлены

данные о количестве дней необходимом для восстановления работы системы программного обеспечения. Финансовое положение организации не позволяет включить в штат специалиста по программному обеспечению. При очередном сбое в системе приглашается специалист со стороны. В основном ООО «ПОМПЕЙ» пользуется услугами ООО «Мастер ИКС», которое два года назад предложило свои услуги по демонстрации, установке программного обеспечения по бухгалтерскому учету и законодательной базе РФ, Оренбургской области. Даже поверхностное рассмотрение проблемы обнаруживает несколько дополнительных статей затрат. Во-первых, сами ремонтно-наладочные работы. Во-вторых, потеря данных отчетности в результате сбоев, восстановление которых требует дополнительных усилий, времени и средств. В-третьих, недостаточность или полное отсутствие данных, необходимых для принятия управленческих решений обеспечивает движение «в слепую», что ставит под угрозу не только достижение текущих целей, но и в целом существование организации. Ситуация осложняется достаточно продолжительными периодами недееспособности системы информационного обеспечения.

Таблица 5.3 - Сбои в программном обеспечении за 2001-2002гг

Месяцы	В ДНЯХ											
	Дек	Янв	Фев	Мар	Ап	Май	Июн	Июл	Ав	Сен	Окт	Ноя
Число сбоев в программном обеспечении	2	1	-	-	2	1	3	-	2	4	1	-
Продолжительность Периода настройки	10	4	-	-	12	6	12	-	5	15	3	-

Для ликвидации и предупреждения проблемы на очередном совещании было решено принять следующие меры:

- принять на работу квалифицированного специалиста по программному обслуживанию системы управления и обеспечению бесперебойного функционирования и устранения неполадок в информационной системе организации;

- удалить существующие программы с ошибками и заменить их с переносом всех необходимых данных;

- установить программные методы контроля с точной локализацией ошибок для оперативного выявления и устранения ошибок в программах;

- использовать технологии и программы, обеспеченные правовой защитой, т.е. лицензированные;

- наладить надежную, постоянную сеть поставок запасных частей и программ к оргтехнике;

- осуществлять своевременную замену устаревших программных и информационных технологий новыми и более совершенными, обеспечивая тем самым бесконфликтное функционирование программы и машины.

Задание.

1) Рассмотреть представленную ситуацию и разработанные мероприятия по устранению трудностей в работе организации.

2) Разработать алгоритм учета всех дополнительных затрат, возникающих в результате сбоя в системе.

3) Произвести необходимые расчеты для сопоставления варианта включения в штат специалиста по программному обеспечению и варианта услуг со стороны, учитывая динамику показателей, представленных в таблице.

4) Рассчитать необходимые затраты на проведение представленных мероприятий по устранению проблем.

5) Проанализировать возможности организации на предмет реальности проведения всех намеченных мероприятий.

5.5 Характеристика ситуации № 5. Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Альт» (на примере ООО «Альт» за период 1999-2001гг.)

Организация ООО «Альт» учреждено гражданами Российской Федерации в форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» в мае 1997 года. В штате Общества с ограниченной ответственностью «Альт» состоит около 154 человек.

Общество с ограниченной ответственностью «Альт» осуществляет следующие виды деятельности для удовлетворения потребностей его клиентов:

- оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- коммерческая, посредническая, комиссионная деятельность;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- поставка запасных частей на заказ.

Основными потребителями ООО «Альт», являются:

- Ашинский металлургический завод;
- Челябинский металлургический завод;
- Оренбургский станкостроительный завод;
- ЗАО «Оренбургэлектрохиммонтаж»;
- физические лица;
- малые предприятия.

Основным товаром для продажи являются: арматура, балка, катанка, квадрат, круг, лист, прутки, труба, уголок, швеллер, шестигранник, браж 9/4.

Финансовая характеристика предприятия представлена в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Финансовые показатели, отражающие деятельность предприятия ООО «Альт»

Наименование показателя	1999г	2000г	Темп роста на 2000г	2001г	Темп роста на 2000г
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	7299	7091	97,15%	4610	65%
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	6618	6254	94,5%	4139	66,18%
Валовая прибыль, тыс. руб.	681	837	122,9%	471	56,27%
Управленческие расходы, тыс. руб.	159	538	338,36%	103	19,14%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	522	299	57,28%	368	123,07%
Прочие операционные, тыс. руб. доходы	409	2732	667,97%	1080	39,53%
Прочие операционные, тыс. руб. расходы	37	2782	7518,9%	1090	39,18%
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	894	247	27,63%	358	144,94%
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	215	60	27,9%	86	143,33%
Чистая прибыль, тыс. руб.	152	187	123,06%	272	145,46%

Задание:

- 1) провести анализ основных показателей деятельности предприятия;
- 2) на основании анализа данных разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

5.6 Характеристика ситуации № 6. Анализ показателей деятельности (на примере ЗАО «ПЕСОК» за период 2000-2002гг.)

Закрытое акционерное общество «ПЕСОК» образовано в 1992г. Основным видом деятельности общества является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ПЕСОК» использует земснаряды, которые арендует у ОАО «Уралсибгидромеханизация».

Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. ЗАО «ПЕСОК» имеет собственные подъездные пути.

Кроме вышеуказанной деятельности, организация производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе своего строительства и реализует часть продукции потребителям. Обществом построено административное здание на карьере «Орь».

У организации имеется на балансе торговый павильон, через который общество ведет оптовую и розничную торговлю.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ЗАО «ПЕСОК» представлен в таблице 5.5.

Таблица 5.5 - Динамика основных технико-экономических показателей ЗАО «ПЕСОК» за 2000-2002гг.

п/п	Наименование Показателя	2000	2001	2002	Абсол. откл.	Темп Роста,%	Темп Роста, %
	2	3	4	5	6=5-4	7=5:4	8=5:3
	Товарная продукция						
	В натур.выр., куб.м	100,4	62,9	45,8	-17,1	72,8	45,6
	В стоим.выр, тыс.руб	1716,5	1393	1063	330	76,3	61,9
	Себестоимость ТП, тыс.руб	942,1	897	913	+16	101,8	96,9
	Затраты на руб. ТП, коп.	54,8	64,39	85,89	+21,5	133,4	156,5
	Реализованная прод.						
	В нат.выр, куб.м.	121	61,3	42,2	-19,1	68,8	34,9
	В стоим.выр, тыс.руб	1849	1404	890	-514	63,4	48,1
	Затраты на руб. Реализованной Продукции, коп.	78,47	59,19	67,42	+8,23	113,9	85,9
	Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	398	573	290	-283	50,6	72,9
	Среднесписочная численность, чел	26	26	17	-9	65,4	100
	ФОТ ППП, тыс. руб.	93,2	204,3	97	-107,3	47,5	104,1

Данные таблицы 5.5 свидетельствуют о том, что за 2002г. объем товарной и реализованной продукции сократился по сравнению с 2000 годом соответственно на 54,6 куб. м или 653, 5 тыс. руб (с 1716,5 до 1063 тыс. руб.) и на 78,8 куб. м. или 979 тыс. руб. (с 1849 до 870 тыс. руб.). При этом темп роста

соответственно составил 45,6% и 34,9% (в натуральных единицах) и 61,9% и 47,1% (в стоимостных единицах).

Себестоимость товарной продукции за 2002г. по сравнению с 2000 годом незначительно возросла на 16 тыс. руб. (с 987 до 913 тыс. руб.), при этом темп роста составил 101,8%. Себестоимость товарной продукции за 2002 год по сравнению с 2001 годом сократилась на 29,1 тыс. руб. (с 942,1 до 913 тыс. руб.). При этом темп роста составил 96,9%.

Затраты на 1 рубль товарной продукции в 2002 году по сравнению с 2001 годом возросли на 22,5 коп. (с 64,39 до 85,89 коп.). Темп роста при этом составил 133,4 %. По сравнению с 2000г. затраты увеличились на 31, 01 коп. (с 54,88 до 85,89 коп.), темп роста – 156,5%.

Затраты на рубль реализованной продукции сократились в 2002 году по сравнению с 2000 годом на 11, 05 коп. (с 78,47 до 67,42 коп.).

Прибыль реализованной продукции в 2002 году по сравнению с 2001 годом сократилась на 283 тыс. руб. (с 573 до 290 тыс. руб.). Темп роста прибыли за эти два смежных периода составил 50,6%. По сравнению с 2000 годом уменьшилась на 108 тыс. руб. (с 398 до 290 тыс. руб.), темп роста составил 72,8%.

Среднесписочная численность производственного персонала в 2000-2001гг. не изменялась и составила 26 человек. В 2002г. - сократилась на 9 человек (с 26 до 17 человек). Темп роста за 2002г. составил 65,4%. Фонд оплаты труда значительно возрос в 2001г. по сравнению с 2000 г. на 111,1 тыс. руб. (с 93,2 до 204,3 тыс. руб.). В 2002г. произошло сокращение фонда оплаты труда на 107,3 тыс. руб. (с 204,3 до 97 тыс. руб.).

Таким образом, в деятельности ЗАО «ПЕСОК» прослеживаются следующие негативные тенденции:

- сократился объем производства и реализации продукции;
- незначительно увеличилась себестоимость продукции;
- как следствие, сократилась прибыль от реализации продукции.

Задание.

1) Проверить расчетные данные в таблице и соответствие их цифрам в анализе годовой деятельности организации.

2) Выявить возможные причины сокращения объемов производства и реализации продукции. С этой целью провести анализ выполняемых функций структурными подразделениями.

3) Оценить состояние внешней среды, ее влияние на деятельность ЗАО «ПЕСОК», в частности, на производство и реализацию продукции, что отразилось в объемных показателях и себестоимости продукции.

4) Разработать план мероприятий по повышению эффективности деятельности ЗАО «ПЕСОК».

6 Проблемы производственного характера

6.1 Характеристика ситуации №1. Анализ резервов роста объема производства (на примере частного предприятия "Локос" за период 1999-2001 гг.)

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяскоколбасных продуктов питания.

За период с 1999 по 2001 гг. наблюдалась тенденция снижения объема выпуска продукции. Данные динамики объема производства продукции предприятия «Локос» представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 - Динамика объема производства продукции предприятия «Локос»

Показатель	Годы								
	1999			2000			2001		
	План, тыс. руб.	Абс знач., тыс. руб.	ТР, %	План, тыс. руб.	Абс знач., тыс. руб.	ТР, %	План, тыс. руб.	Абс знач., тыс. руб.	ТР, %
Объем производства Продукции	3260	1272	39	3260	1206	37	3259	1109	34

Увеличение объема производства продукции возможно за счет:

1. создания дополнительных рабочих мест;
2. ликвидации потерь рабочего времени;
3. повышения производительности труда;
4. внедрения мероприятий научно-технического прогресса;
5. улучшения использования рабочего времени: сокращения целодневных и внутрисменных потерь, непроизводительных затрат.

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства равного 3259 тыс. кг. в год.

При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}},^3 \quad (6.1)$$

где V_{\max} – максимальный объем производства;
 $V_{\text{отч}}$ – объем производства за отчетный период.

³ Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-471 с.

Общая прибыль за отчетный период составила 12198 тыс. руб.
 Прибыль на единицу продукции (*Пр ед.*) находится по формуле:

$$\text{Пр ед.} = \text{Пр общ.} / Q, \quad (6.2)$$

где *Пр ед.* – прибыль на единицу продукции;

Пр общ. – прибыль общая;

Q – объем производства.

Задание: рассчитать резерв роста объема производства и резерв роста общей прибыли.

Полезно провести опрос руководителей предприятия на предмет уровня рентабельности продаж, продукции, доли издержек в цене продукции. Пример анкеты приведен в приложении С.

6.2 Характеристика ситуации №2. Анализ резервов снижения себестоимости (на примере частного предприятия "Локос" за период 1999-2001 гг.)

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяскоколбасных продуктов питания.

За период с 1999 по 2001 гг. наблюдалось увеличение себестоимости при снижении объема производства. Основные показатели деятельности предприятия «Локос» представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 - Основные показатели деятельности предприятия «Локос»

Показатель	Годы		
	1999	2000	2001
Себестоимость, тыс. руб.	8177	8313	8722
Объем производства продукции, тыс. кг.	1272	1206	1109
Производительность труда, %	42	41	39

Возможные пути снижения себестоимости:

1. увеличение объема производства;
2. механизация и автоматизация производства;
3. повышение производительности труда;
4. соблюдение режима экономии;
5. эффективное использование отходов основного производства и организация с этой целью вспомогательных производств;
6. реализация накапливаемой бракованной продукции.

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства, равного 3259 тыс. кг. в год. Объем производства за отчетный период составил 1109 тыс. кг., т.е. 34 % от максимального объема. При известных максимальном

(плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}}, \quad (6.3)$$

где V_{\max} – максимальный объем производства;

$V_{\text{отч}}$ – объем производства за отчетный период.

Размер имеющегося на предприятии резервного фонда 25 тыс. руб.

Необходимые затраты на модернизацию и реконструкцию оборудования 40 тыс. руб.

Задание: рассмотреть предложенные ниже пути снижения себестоимости и обосновать наиболее эффективные и реальные для предприятия в настоящий момент. По второму варианту составьте смету затрат для приобретения и установления нового оборудования или модернизации имеющегося.

Первый вариант: увеличение объемов производства рентабельной продукции на имеющемся оборудовании.

У предприятия есть огромный резерв роста объема производства (расчет по формуле (6.4)):

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}}, \quad (6.4)$$

где PP – резерв роста объема производства;

V_{\max} – максимальный объем производства;

$V_{\text{отч}}$ – объем производства за отчетный период.

$$PP = 3259 \text{ тыс. кг} - 1109 \text{ тыс. кг} = 2150 \text{ тыс. кг.}$$

При увеличении объема производства возрастают только переменные затраты, сумма же постоянных расходов, как правило, не изменяется, в результате снижается себестоимость продукции.

Второй вариант: механизация и автоматизация производства.

Снижения трудоемкости продукции можно достичь за счет механизации и автоматизации производства, разработки и применения прогрессивных, высокопроизводительных технологий, замены и модернизации устаревшего оборудования. Однако, как показал анализ резервного фонда, у предприятия недостаточно средств для приобретения и установки нового оборудования или модернизации имеющегося.

Третий вариант: повышение производительности труда.

Для повышения производительности труда необходима его организация: подготовка рабочего места, полная его загрузка, применение передовых методов и приемов труда и др.

Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-471 с.

Этот вариант снижения себестоимости не требует больших дополнительных затрат. К тому же, если производительность труда в предыдущие годы была выше, то эту тенденцию к падению легко остановить.

6.3 Характеристика ситуации №3. Анализ резервов повышения производительности труда (на примере частного предприятия "Локос" за период 1999-2001 гг.)

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяскоколбасных продуктов питания.

На предприятии за последние 3 года (1999 – 2001) наблюдается снижение производительности труда, о чем свидетельствуют показатели в таблице 6.3.

Таблица 6.3 - Динамика показателей деятельности предприятия «Локос»

Показатели	Годы		
	1999	2000	2001
Производительность труда, %	42	41	39
Среднесписочная численность работающих, чел.	40	40	40
Объем производства продукции, тыс.кг	1272	1206	1109

Размер имеющегося на предприятии резервного фонда 25 тыс. руб.

Необходимые затраты на модернизацию и реконструкцию оборудования 40 тыс. руб.

Пути увеличения производительности труда:

1. повышение технического уровня производства;
2. изменения в производстве (увеличение объема производства).

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства, равного 3259 тыс. кг. в год.

При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}}, \quad (6.5)$$

где V_{\max} – максимальный объем производства;

$V_{\text{отч}}$ – объем производства за отчетный период.

Формула расчета прироста производительности труда за счет увеличения объемов производства:

$$\Delta ПТ = \Delta Y_p / N, \quad (6.6)$$

где $\Delta ПТ$ – прирост производительности труда;
 $\Delta Ур$ – прирост объема производства продукции в абсолютном выражении;
 N – среднесписочная численность работающих, чел.

Руководство предприятия вынесло на обсуждение 2 пути повышения производительности труда.

Задание: рассмотреть пути повышения производительности труда и обосновать наиболее эффективный для предприятия.

Первый вариант увеличения производительности труда предполагает повышение технического уровня производства посредством:

- механизации и автоматизация производства;
- внедрения новых видов оборудования;
- внедрения новых технологических процессов.

Повышение производительности труда можно достичь за счет механизации и автоматизации производства, разработки и изменения прогрессивных, высокопроизводительных технологий, замены и модернизации устаревшего оборудования. Однако, как показал анализ резервного фонда, у предприятия недостаточно средств для приобретения и установки нового оборудования или модернизации имеющегося.

Второй вариант увеличения производительности труда предполагает изменения в производстве посредством:

- изменения удельных весов отдельных видов продукции (изменения структуры ассортимента);
- изменения удельного веса новой продукции в общем объеме.

Резерв роста объема производства продукции (РР) рассчитывается по формуле (1) и составляет:

$$РР = 3259 \text{ тыс. кг} - 1109 \text{ тыс. кг} = 2150 \text{ тыс. кг.}$$

Прирост производительности труда на предприятии за счет увеличения объема производства продукции можно определить по формуле (2):

$$\Delta ПТ = 2150 \text{ тыс.кг} / 40 \text{ чел.} = 53,75 \text{ тыс.кг/чел}$$

Из этого расчета видно, что после изменения в производстве показатель производительности труда на предприятии существенно улучшился.

Руководство предприятия, вероятно, предпочтет для реализации второй путь увеличения производительности труда. Почему?

Резервы повышения производительности труда могут быть скрыты в степени удовлетворенности работника своим трудом. Это необходимо периодически оценивать, например, с помощью анкетирования представленного в приложении Т.

6.4 Характеристика ситуации №4. Необходимость технического перевооружения (на примере ЗАО «Такилис» за период с 01.2002 – 12.2002 гг.)

ЗАО «Такилис» был построен и запущен в эксплуатацию в 1962 году, по производству штучных и блочных строительных материалов. Завод является крупнейшим производителем силикатного кирпича. Кирпич является основным строительным материалом, экологически чистым, обладает высокой морозостойкостью, высокими противопожарными свойствами; поддерживает комфортный температурно-влажностный режим; удобен в работе. В настоящий момент предприятие может считаться финансово устойчивым. Однако анализ деятельности предприятия обнаружил проблему, связанную с изношенностью основных производственных фондов, вследствие чего на предприятии имеют место периодические сбои хода производства. Это подтверждают показатели, представленные в таблице 6.4.

Таблица 6.4 - Наличие и движение основных средств

Показатель	(тыс. руб.)		
	Наличие на начало года	Выбыло	Наличие на конец года
Стоимость основных средств в первоначальной оценке	6250,0	46,0	6204,0
Износ основных средств	4014,0	-	4349,0
Остаточная стоимость основных средств	2236,0		1855,0

Для анализа состояния основных фондов рассчитывают:

- 1) коэффициент износа = сумма начисленного износа основных фондов / первоначальная стоимость основных фондов;
- 2) коэффициенты годности = остаточная стоимость основных фондов / первоначальная стоимость основных фондов.

Для анализа динамики работы или простоев оборудования, коэффициенты износа и годности рассчитываются на начало и на конец года (таблица 6.4) :

$$K_{\text{изн.нач.}} = (4014/6250) * 100\% = 64\% ; K_{\text{изн.кон.}} = (4349/6204) * 100\% = 70\%$$

$$K_{\text{год.нач.}} = 100\% - 64\% = 36\% ; K_{\text{год.кон.}} = 100\% - 70\% = 30\%$$

Задание:

- 1) проанализировать состояние основных производственных фондов предприятия;

2) провести опрос работников, используя приложение У;

3) обосновать предложенные мероприятия по улучшению производственной ситуации, используя следующие данные.

Значительный рост износа основных средств может привести к серьезным производственным проблемам, в частности, к нарушению ритмичности или полной остановке хода производства. В связи с этим работу по обновлению основных фондов необходимо начинать уже сейчас. Основной трудностью решения данной проблемы является рациональное распределение и использование собственных или привлечение заемных средств. В настоящий момент предприятие имеет устойчивое финансовое положение (является платежеспособным и кредитоспособным). Соотношение собственных и заемных средств представлено на рисунке 6.1.

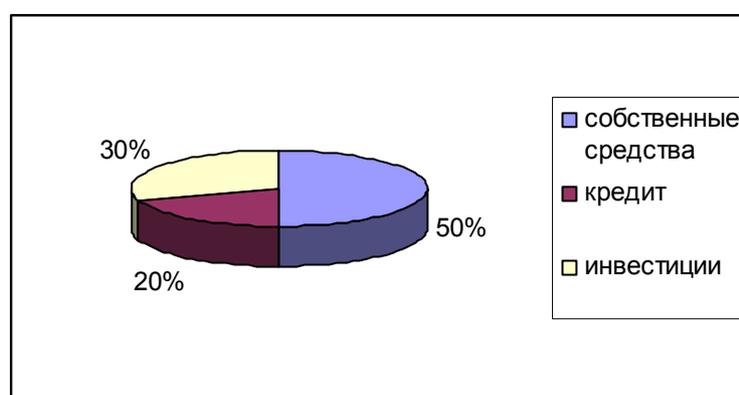


Рисунок 6.1 – Соотношение собственных и заемных средств

Для расчета необходимой суммы средств на обновление фондов следует учитывать особенности типов оборудования и степень их изношенности. Некоторые машины требуют лишь частичной замены узлов и деталей. По утверждению специалистов обновление парка оборудования позволит добиться значительного снижения расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, снижения простоев оборудования, роста производительности труда, повышения качества выпускаемой продукции.

Более пристальное внимание к проблеме фондоотдачи позволит выявить скрытые резервы использования оборудования. С этой целью необходимо:

1) освободить производственные площади от неиспользуемых машин и оборудования или сдать их в аренду;

2) приобретать только высококачественные основные средства;

3) пересмотреть систему обслуживания фондов;

4) своевременно и качественно проводить ремонты оборудования;

5) улучшать качество подготовки сырья и материалов;

6) своевременно обновлять, особенно активную часть;

⁵ Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-471с.

- 7) повышать уровень механизации и автоматизации производства;
- 8) обеспечить централизацию ремонтных служб;
- 9) внедрить малоотходную и безотходную технику и технологию.

6.5 Характеристика ситуации № 5. Проблемность сезонного производства продукции (на примере ООО «НПП «Энергия» за период 2000-2001 гг.)

Проблемность сезонности спроса на выпускаемую предприятием продукцию заключается в сильной зависимости «НПП«Энергия» от одного покупателя и недостаточности собственного технологического оборудования.

ООО «НПП«Энергия» является малым машиностроительным предприятием, производит оборудование для предприятий нефтегазовой отрасли. Выпускаемый товар (запорная арматура) отвечает всем необходимым требованиям, которые предъявляются к оборудованию в связи с тем, что в оренбургской области добывается газ с повышенным содержанием сероводорода – производимое предприятием оборудование способно работать в агрессивных средах и под высоким давлением. «НПП«Энергия» имеет линейно-функциональную структуру управления. В 2001 году по сравнению с 2000 годом на предприятии наблюдался рост производства. «НПП«Энергия» занимается осуществлением научных разработок. В частности, на предприятии были разработаны краны, которые рассчитаны на работу при давлении 600 атмосфер, вместо 200 атмосфер. Кроме того, в 2001 году по заказу газоперерабатывающего предприятия «Вектор» - «НПП«Энергия» разработало и произвело тепловые краны с подогревом для откачки серы.

Анализ деятельности предприятия выявил следующие проблемы.

1) Сезонность спроса на выпускаемую продукцию, поскольку ремонт и дооснащение своего производства предприятия-покупатели производят, в основном, только в теплое время года, особенно в период подготовки к зимнему сезону.

Проблема сезонности спроса на продукцию становится причиной появления других проблем:

а) неравномерная степень загруженности производственных мощностей предприятия в течение календарного года, которая напрямую зависит от спроса на продукцию;

б) сложность планирования и равномерного распределения объемов работ на предприятии в течение года;

в) обеспечение равномерной занятости персонала и др.

Наличие проблемы сезонности спроса характеризует динамика изменения заказов на предприятии в течение календарного года, график представлен на рисунке 6.2).

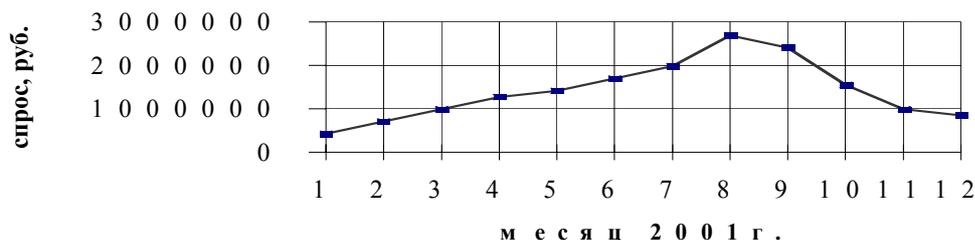


Рисунок 6.2 - Динамика изменения спроса

2) Сильная зависимость «НПП «Энергия» от деятельности и заказов своего основного покупателя ООО «Оренбурггазпром». Отсутствие необходимости ООО «Оренбурггазпрома» в ремонте и дооснащении ведет к спаду производства на «НПП«Энергия» (таблица 6.5).

Таблица 6.5 - Структура потребления продукции «НПП «Энергия»

Потребитель		Удельный вес потребления, в %
РФ	ООО «Оренбурггазпром»	68
	«Баштрансгаз»	13
	ГУП «Таттрансуглеводород»	8
	«Минебаевский газоперерабатывающий завод»	4
	«Роснефтекомплект»	3
	ЖКХ г.Оренбурга	2
	«Оренбургэнерго»	2
СНГ	-	-
Дальнее зарубежье	-	-

Таким образом, показатель удельного веса продукции, поставленной «Оренбурггазпрому», составляет почти 70%.

3) Недостаточность собственного технологического оборудования.

Причиной появления данной проблемы являются возросшие в последние 2 года заказы, что связано со сменой руководства на предприятии и возобновлением полноценного функционирования «НПП«Энергия». Так, если раньше производственные мощности были загружены на 30-40%, то на сегодняшний день этот показатель достигает 90%, не покрывая при этом потребности потребителей. Предприятие не располагает достаточными собственными средствами для закупки необходимого оборудования.

Проблема нехватки оборудования провоцирует следующие трудности для предприятия:

а) необходимость сотрудничать с другим машиностроительным предприятием, используя часть его оборудования для производства собственной продукции, что сопровождается большими накладными расходами;

б) невозможность удовлетворить все имеющиеся заказы порождает потенциальную угрозу появления фирм-конкурентов.

Таким образом, по проблеме оборудования на «НПП «Энергия» можно резюмировать: предприятие использует оборудование ФГПО «Стрела»; собственное оборудование работает ежедневно по 12 часов; значительная часть имеющегося оборудования устарела (1970-1980 года выпуска).

Задание.

Приведенная характеристика предприятия требует:

1) Рассмотреть разработанные мероприятия по дооснащению «НПП«Энергия» производственным оборудованием; прокомментировать полезность проведения такой работы, обосновать окончательные выводы. Рассмотреть возможности проведения работ в более сжатые сроки.

2) Проанализировать предложенные мероприятия по снижению степени зависимости «НПП«Энергия» от основного покупателя -«Оренбурггазпром»; обосновать целесообразность существующей стратегии деятельности.

3) Охарактеризовать действенность мероприятий по смягчению последствий сезонных колебаний спроса на продукцию в течение календарного года. Сформулировать выводы.

Мероприятия по решению проблем

1) Закупить недостающее технологическое оборудование за счет средств льготного инвестиционного кредита. Данный кредит может быть предоставлен областной администрацией на условиях целевого использования выделенных денежных средств под более низкую ставку процента (9% годовых) с целью поддержки субъектов малого предпринимательства. Получение льготного кредита позволит производить все необходимые для производства продукции работы на собственном оборудовании, увеличить объем реализации продукции на 153% в первый год ввода в действие оборудования, так как объем производства до закупки оборудования составляет 17060000 руб., а после дооснащения предприятия составит – 43080000 руб., соответственно темп прироста составит 153%. Рентабельность инвестиций составит 32% (прибыль от реализации проекта составит 3446400 руб., а инвестиционные затраты - 10879210 руб., следовательно эффективность инвестиционного проекта составит $3446400/10879210*100\%=32\%$). Срок окупаемости проекта 1 год и 9 месяцев, данные о поступлении денежных средств от реализации инвестиционного проекта представлены в таблице 6.6.

Таблица 6.6 - Поступление денежных средств от реализации инвестиционного проекта

Период времени	Денежные средства (прибыль и амортизационные отчисления), в руб.
1	2
1 квартал 2001	3680000
2 квартал 2001	1881490
3 квартал 2001	2048630
4 квартал 2001	2123010
1 квартал 2002	920000
1	2
2 квартал 2002	221970
3 квартал 2002	221970
ИТОГО:	11097070

Таким образом, поскольку инвестиционные затраты определены в размере 10879210 руб., а за период 2001 года и трех кварталов 2002 года сумма денежных поступлений превысит размер инвестиционных затрат на 217860 руб., то срок окупаемости инвестиционного проекта составит 1 год и 9 месяцев, что значительно ниже нормативного срока, установленного Госстроем РФ.

2) Закупка недостающего оборудования позволит предприятию снизить степень зависимости «НПП «Энергия» от «Оренбурггазпрома» и позволит поставлять продукцию на рынки городов Астрахань, Краснодар, Аксай. В этих городах добываемый газ, также как и оренбургский, отличается повышенным содержанием сероводорода, и к оборудованию предъявляются специальные требования, которым продукция «НПП «Энергия» отвечает.

3) Для устранения или хотя бы смягчения проблемы сезонности спроса на выпускаемую продукцию предприятию необходимо устанавливать более тесные хозяйственные связи со своими покупателями. И если такие связи установить для начала только со своим основным покупателем – ООО «Оренбурггазпромом», то это позволит заключать договора на производство продукции «НПП «Энергия» в объёме, приблизительно необходимом ООО «Оренбурггазпрому» на год или полгода. Заключённые заранее такие договора позволят планировать производство продукции «НПП «Энергия», равномерно распределяя необходимый объём производства товара в течение года. Это позволит значительно снизить резкие перепады в загруженности производственных мощностей предприятия в течение года.

6.6 Характеристика ситуации № 6. Совершенствование системы охраны труда и техники безопасности (на примере государственного предприятия «ХЛЕБ» за период 2001 г.)

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Имущество предприятия находится в государственной собственности. Деятельность предприятия сосредоточена на:

- выпечке хлеба;
- заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;
- торгово-закупочной деятельности;
- производстве комбикормов;
- переработке зерна.

Наряду с рядовыми трудностями (сохранения доли рынка, поддержания конкурентных цен на продукцию, использования качественного сырья, расширения ассортимента, сохранения постоянного круга клиентов и пр.) настоящим бедствием для предприятия стали участившиеся пожары, которые приводят к значительным потерям сырья, материалов, создают опасные условия для трудовой деятельности коллектива.

В результате последнего случая возгорания одновременно на трех складах один работник получил серьезные ожоги, пришли в негодность 380 тонн сырья для производства комбикормов. Один из складов площадью 450 кв.м. не подлежит восстановлению.

В целом проблема пожаров выливается для предприятия в значительные дополнительные затраты, связанные с устранением последствий этого явления: ремонтом, восстановлением, демонтажем и утилизацией пришедших в негодность фондов, приобретении новых фондов. Достаточно важным моментом является то, что подобные случаи подвергают опасности человеческие жизни. Поскольку пожары оказались явлением не разовым, из ряда вон выходящим, а скорее – рядовым, почти типичным для данного субъекта хозяйствования, необходимо эту проблему ставить в ряд первоочередных.

На предприятии «ХЛЕБ» функции организации и координации работ по охране труда и технике безопасности возложена на инженера охраны труда и техники безопасности. В результате проведенного анализа было выявлено сразу несколько причин, способных спровоцировать пожароопасную ситуацию на предприятии.

Во-первых, один инженер по ОТ и ТБ на предприятии с численностью около 500 человек не в силах охватить обязанности небольшого коллектива:

- обеспечение безопасных условий труда на рабочих местах;
- идентификация травмирующих и вредных факторов, сопровождающих производственный процесс;
- обеспечение наличия и правильной эксплуатации средств защиты работников;
- осуществление контроля условий деятельности;
- организация инструктажа и обучения работников технике безопасности;
- организации спасения людей при возникновении аварий, локализация огня и других опасностей.

Во-вторых, на предприятии отсутствует система пожарной сигнализации.

В-третьих, не соблюдаются условия хранения сырья.

Таким образом, существующая система охраны труда и техники безопасности требует немедленного пересмотра и совершенствования.

Задание.

1) Провести анализ перечисленных причин, вызывающих сбои в работе системы ОТ и ТБ на предприятии. Все ли причины названы? Какие факторы, условия остались «за кадром»?

2) Составьте перечень возможных скрытых причин.

3) Критически рассмотрите предложения, сформулированные работниками на экстренном совещании у руководителя по поводу принятия мер по предупреждению повторения пожара и представленные в таблице 6.7.

Таблица 6.7 - Стоимость мероприятий по организации деятельности ОТ и ТБ

№ пп	Мероприятия	Срок исполнения, дн.	Стоимость, руб.
1	2	3	4
1	Подбор персонала на должности инженеров отдела ОТ и ТБ	14	1200
2	Прием на работу и начисление зарплаты двум новым специалистам отдела ОТ и ТБ	2	3800
3	Оборудование рабочего места	15	40 000
4	Приобретение огнетушителей (8 шт.)	7	4000
5	Оснащение складов песком для тушения пожара	7	800
6	Оснащение предприятия системой пожарной сигнализации	15	25000
	Итого	60	74 800

Кроме того, необходимо пересмотреть критерии отбора кандидатов на должности инженеров отдела ОТ и ТБ; организовать систематическое обучение работников технике безопасности и правилам поведения при возникновении опасных ситуаций; периодически проводить контрольное тестирование подготовленности работников; осуществлять контроль условий хранения сырья согласно требованиям инструкции.

4) Функциональным подразделениям рассмотреть ситуацию более подробно. Кадровому отделу необходимо установить степень и число пострадавших, определить форму помощи и возможной компенсации, проанализировать квалификацию работников, причастных к возникновению пожара. Производственному отделу подсчитать продолжительность простоев из-за повреждения помещений, оборудования, определить снижение объемов производства. Отделу маркетинга провести исследование возможных отрицательных реакций потребителей на срыв недопоставленной продукции, а также на повторяемость срывов поставок по причине пожаров. Экономистам предстоит составить общую финансовую картину данного события. Инженеру по охране труда и технике безопасности – установить, имела ли место халатность по подготовке помещений и оборудования к приемке сырья, приобретению излишне сырья, не соответствующего нормативам влажности и другим параметрам, способным спровоцировать возгорание и пр. Руководство должно объединить все наработки и утвердить программу действий.

6.7 Характеристика ситуации № 7. Отсутствие должного технического контроля на предприятии (на примере государственного предприятия «ХЛЕБ» за период 2001 г.)

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Имущество предприятия находится в государственной собственности. Деятельность предприятия сосредоточена на:

- выпечке хлеба;
- заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;
- торгово-закупочной деятельности;
- производстве комбикормов;
- переработке зерна.

На предприятие пришла претензия из-за недопоставки муки. Причем в документах количество отгруженной муки соответствовало заказанному. Фактически в мешках с запланированным 50 килограммовым весом содержалось всего по 38 кг. Несмотря на все усилия руководства предприятия «ХЛЕБ» сохранить партнерские отношения, а именно:

- создание специальной комиссии по расследованию данного инцидента;
- выплаты стоимости недоотгруженной муки, правда, без компенсации морального ущерба и потерь времени на разбирательство;
- предложений по пересмотру условий сотрудничества и т.д., клиент решил расторгнуть договор о дальнейшей совместной деятельности.

Потеряв, таким образом, одного из лучших клиентов и не желая растерять остальных, комиссия провела расследование и нашла виновных. Ими оказались выбойщица и весовщик.

С целью пресечь все будущие попытки воровства, виновных уволили. Для достижения большей гарантии недопущения претензий по подобным причинам было принято решение о необходимости пересмотра процедуры проверки отделом технического контроля всех стадий процесса формирования партии продукции и поставки заказчику.

Задание.

- 1) провести аттестацию и анализ деятельности работников, осуществляющих технический контроль продукции;
- 2) определить основные аспекты оценки работников при проведении аттестации;
- 3) разработать новую систему проверки ОТК или откорректировать действующую таким образом, чтобы не допустить некачественное выполнение своих функций работниками, в частности, выбойщицей и весовщиком.

Функции ОТК: обеспечить достоверный, полный, объективный, своевременный, качественный контроль выпускаемой продукции посредством проверки качества сырья, качества готовой продукции, анализа брака и потерь от брака, выяснения причин его появления и пр.

6.8 Характеристика ситуации № 8. Низкое качество выпускаемой продукции (на примере ОАО «МЕТАЛЛУРГ» за период 2001 г.)

Общество «МЕТАЛЛУРГ» занимается производством стали и проката. Сырье и топливо большей частью привозное. Основными потребителями являются предприятия машиностроения и металлообработки, строительной

индустрии, железнодорожного транспорта. Общая численность персонала составляет около 5000 человек.

Анализ деятельности за период 2001-2002 гг. выявил:

- низкое качество выпускаемой продукции;
- избыток нереализованной продукции на складах, главным образом, из-за низкой покупательной способности;
- рост удельных норм расхода сырья и топливно-энергетических ресурсов;
- слабая система охраны жизни и здоровья работников (антисанитария рабочих мест; износ оборудования, техники);
- отрицательное воздействие таких факторов как алкоголизм на работе, ненадлежащее исполнение производственных обязанностей и т.п.;
- недостаточная профессиональная квалификация работников.

Динамика показателей, характеризующих выше перечисленные недостатки в работе, представлены в таблице 6.8.

Таблица 6.8 - Данные о распределении работ по разрядам тарифной сетки

№ п/п	Показатели	Разряды тарифной сетки (разряды работ)					
		1	2	3	4	5	6
1	Тарифный коэффициент	1,0	1,13	1,29	1,48	1,72	2,0
2	Число рабочих, чел.	200	400	800	1000	600	200
3	Человеко-часы, отработанные по работам данного разряда	7200	8000	15300	40000	28500	14000

Средний тарифный коэффициент определяется отношением суммы произведений тарифных коэффициентов на численность рабочих. В нашем случае он равен 1,44.

Средний тарифный разряд рабочих определяется как отношение суммы произведений разрядов тарифной сетки на численность рабочих. По данным таблицы он равен 3,625.

Средний тарифный разряд работ рассчитывается как отношение суммы произведений разрядов работ на отработанные человеко-часы по работам соответствующего разряда. По данным о составе и квалификации рабочих он равен 4,02.

Анализ проведенных расчетов доказывает факт недостаточной квалификации рабочих для выполнения запланированных работ.

Складывая воедино эти негативные тенденции, рассуждать о процветании не приходится. Возможными причинами сложившейся ситуации являются:

- использование устаревшей технологии производства;
- высокий уровень загрязнения окружающей среды;
- низкое качество потребляемого сырья и топлива;
- неэффективное использование мощностей (мощности загружены на 65%);
- разработка решений, главным образом, анализируя объемные показатели, представлены в таблице 6.9.

Таблица 6.9 - Динамика объемных показателей деятельности ОАО «МЕТАЛЛУРГ» за период 2000 – 2002гг.

(тыс. руб.)

№ п/п	Показатели	2000	2001	2002
1	2	3	4	5
1	Объем производства	1250	1200	1200
2	Объем реализации	1150	920	750
3	Расход ГСМ	20	21,8	24,2
4	Число установленных единиц оборудования	3000	3000	3000
1	2	3	4	5
5	Число факт.работающих единиц оборудования	2340	2100	1950

- износ оборудования (отношение суммы износа оборудования к полной стоимости оборудования, $K_{\text{износа}} = 80\%$);

- ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

Разрабатывая план действий по улучшению общей ситуации, руководством организации были определены основные ориентиры управления:

1) сформировать структурное подразделение для осуществления менеджмента качества;

2) использовать при выработке решений систему количественных и качественных показателей; при выработке решений не игнорировать качественные показатели;

3) периодически пересматривать и своевременно доводить до сведения подразделений цели и задачи программы качества продукции;

4) ужесточить процедуру проверки соответствия выпускаемой продукции стандартам;

5) наладить связи с поставщиками качественного сырья и топлива;

6) пересмотреть систему контроля сырья и топлива при обеспечении запасов производства;

7) вести поиск новых партнеров, каналов сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках;

8) проводить регулярную аттестацию работников;

9) улучшить условия труда работников посредством регулярных проверок рабочих мест для (выявления недостатков и реконструкции);

10) осуществить реконструкцию устаревшего оборудования;

11) отрегулировать периодичность (пере)подготовки кадров и направленность обучения;

12) организовать систематический контроль дисциплины труда.

Задание.

1) Рассмотреть представленную проблемную ситуацию. Обсудить в группе, распределив роли участников по основным функциональным направлениям.

2) Оценить эффективность предложенных программных направлений, мероприятий. Обосновать необходимость и реальность осуществления каждого из них.

3) Распределить между участниками обсуждения направления программы для более детальной проработки мероприятий и выявления негативных факторов.

4) Заслушать предложения участников группы.

5) Уточнить план работы, сроки и последовательность проведения мероприятий.

6.9 Характеристика ситуации № 9. Брак в производстве выпускаемой продукции (на примере ООО «Паркет - сервис» за период 1999-2002 г.)

ООО «Паркет - сервис» - это малое частное предприятие, образованное в январе 1995г., с численностью работников 50 человек. Предприятие выпускает и устанавливает паркетные напольные плиты из различных пород дерева, в том числе и из материала заказчика. Изделия выполняются по установленным нормам, разработанным работниками ООО «Паркет-сервис» и под заказ физических и юридических лиц.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной, где жесткое централизованное управление и решающее слово во всех вопросах и спорах принадлежит руководителю предприятия.

Миссия организации состоит в выпуске паркетного пола высокого качества, необходимого для быта и рабочей деятельности.

Основными клиентами ООО «Паркет-сервис» являются юридические и физические лица. Структура (таблица 6.10).

Таблица 6.10 - Структура потребителей продукции ООО «Паркет-сервис»

Потребители		Уд. Вес потребления, %
РФ	магазин ООО «Строй Сам»	20
	магазин « Все для дома и семьи»	5
	ООО «Сервис ЛОРА»	25
	ТОО « ГАРАНТ - СТРОЙ»	10
	ООО «АТЛАНТ»	40
СНГ	-	-
ДЗ	-	-

Часть продукции, которая выполняется не под заказ, а на основе разработанных проектов и норм, реализуется через сеть торговых организаций и магазинов.

Основная проблема в деятельности ООО «Паркет-сервис» заключается в том, что оборудование морально и физически устарело. В таблице 6.11 приведен перечень станков, имеющих высокий износ и нуждающихся в обновлении.

Таблица 6.11 - Степень износа производственных мощностей и расчет стоимости нового оборудования

Оборудование	Количество станков в парке оборудования, шт.	Количество станков, подлежащих обновлению, шт.	Коэффициент физического износа, %	Стоимость необходимых станков	
				В долларах	В рублях
Станок для высверливания и заделки сучков	2	2	350	2*150=300	2*4800=9600
Распиловочный станок	3	3	420	3*800=2400	3*25600=76800
Полуавтоматическая линия брусковых деталей	2	2	390	2*750=1500	2*24000=48000
Полуавтоматическая линия раскроя заготовок	2	2	334	2*400=800	2*12800=25600
Станок для склеивания	8	3	400	3*600=1800	3*19200=57600
Сборочный станок	9	5	560	5*300=1500	5*9600=48000
Итого	26	17	-	8300	265,600

Физически устаревшее оборудование ведет к росту бракованной продукции. Динамика увеличения объема продукции, имеющей брак, представлена в таблице 6.12. Специалисты, работающие на перечисленных станках, имеют высокую квалификацию. У большинства из них большой стаж работы по специальности столяра и плотника. Поэтому частый брак в производстве нельзя отнести за счет недостаточной квалификации работников.

Таблица 6.12 - Динамика объема производства годной продукции и брака за период 1999-2002гг.

	1999		2000		2001		2002		2003
	Янв.	Июль	Янв.	июль	Янв.	июль	Янв.	Июль	Янв.
Продукция, %	100	115	120	140	160	170	180	200	220
Брак, %	3	4	4	5	6	6,2	6,5	7	7

Моральный износ станков заключается в том, что некоторые операции, осуществление которых необходимо для выполнения заказов, в данный момент трудно выполнимы. Имеющиеся станки уступают по производительности современным станкам, что обостряет проблему обновления производственных мощностей.

Рекомендации специалистов по решению обозначенной проблемы – обновлению фондов, получили отражение в следующих вариантах.

Вариант первый.

Необходимо закупить аналогичное оборудование с коэффициентом физического износа, равного нулю. Оборудование такого поколения можно купить на специальном рынке, не выезжая из города базирования. Цены на это оборудование приведены в таблице 6.11. Общие затраты на их закупку и установку составят 8300 долларов или 265.600 рублей. В цену закупки не входит доставка и монтаж станков. Данный вариант решения проблемы предусматривает закупку морально устаревшего оборудования, работа на которых при выполнении некоторых заказов будет замедлять технологический процесс.

Второй вариант.

Закупить станки нового поколения с программным управлением на московском рынке деревообрабатывающего оборудования, в частности, у акционерного общества «Индастри консалтинг», которое является официальным представителем в России немецкой фирмы «Михаил Вайнинг», производящей высокопроизводительные станки для различной обработки древесины. По договору фирма «Михаил Вайнинг», не только продает основное и вспомогательное оборудование, но и предлагает услуги по доставке, монтажу проданного оборудования, а также производит обучение персонала. Все перечисленные услуги входят в цену станков.

ООО «Паркет-сервис» для успешного осуществления своей деятельности необходимо закупить следующее оборудование.

1) Станок «Профимат 23» (Автомат обработки поверхности древесины). Он обеспечивает высокое качество поверхности строганных изделий благодаря хорошей сбалансированности ножей и большой (6000об/мин) частоте вращения. Высокая производительность станка достигается за счет скорости подачи (до 24 метров бруса в минуту) и минимальных потерь времени на его переналадку. В считанные секунды можно измерить ширину и толщину обрабатываемых деталей и радиус инструмента. Их значения считывают с электронного информационного табло. Система программного управления способна запрограммировать до 98 различных обрабатываемых размеров, а затем выдавать их при нажатии кнопки. Все размеры изменяются непосредственно в компьютере.

2) Торцовочная пила «Опти Кат 104», обеспечивает оптимизацию раскроя древесины. Пила оснащена системой компьютерного управления, которая обнаруживает пороки древесины, предварительно маскированные вручную с

целью дальнейшей вырезки. Станок распиливает дефектные места на древесном материале таким образом, чтобы получить максимальный выход и высокое качество древесины при минимальных потерях сырья.

Оба эти станка могут заменить все станки, указанные в таблице 6.12, кроме сборочных станков и станков для склеивания.

Расходы на закупку оборудования, его доставку, монтаж и обучение персонала представлены в таблице 6.13.

Таблица 6.13 - Расходы на закупку, доставку, монтаж оборудования и обучение персонала

Наименование станка	Цена в долларах	Цена в рублях
«Профимат 23»	35 000	1 120 000
«Опти Кат 104»	29 000	928 000
Обучение персонала	500	16000
Итого	64 500	2 064 000

Оборудование нового поколения занимает малую площадь размещения, по сравнению с тем количеством станков, которые они могут занять, а также позволяют уменьшить число работников на предприятии, что также снизит затраты на произведенную продукцию. Кроме того, оборудование с программным управлением может выполнить гораздо большее число операций по производству изделий, по сравнению со станками, которые было предложено закупить в первом варианте решения данной проблемы. Данные станки позволят приблизить к нулю процент изготовления бракованных изделий. Следовательно, затраты времени и трудоемкость изготовления единицы изделия значительно снизятся.

Все перечисленные аргументы выступают в поддержку второго метода, пусть дорогостоящего в краткосрочном плане, но выгодного и целесообразного в долгосрочном развитии фирмы. В поддержку первого варианта разрешения проблемы выступает лишь один аргумент – малые затраты на его осуществление.

Задание.

1) Рассмотреть проблемную ситуацию в организации. Обсудить детали каждого из вариантов внутри рабочей группы. Проанализировать неучтенные моменты в разработке вариантов действий.

2) Проверить проведенные расчеты в таблицах. Пересчитать сумму в долларах с учетом изменений существующего курса. Оценить ситуацию приобретения оборудования на данный момент.

3) Уточнить действия и цифры окончательного варианта решения проблемы.

7 Проблемы финансового характера

7.1 Характеристика ситуации № 1. Анализ деятельности предприятия (на примере ООО «Альт» за период 1999-2001гг)

ООО «Альт» учреждено гражданами Российской Федерации в форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» в мае 1997 года.

В штате Общества с ограниченной ответственностью «Альт» состоит около 154 человек.

Общество с ограниченной ответственностью «Альт» осуществляет следующие виды деятельности для удовлетворения потребностей его клиентов:

- оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- коммерческая, посредническая, комиссионная деятельность;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- поставка запасных частей на заказ.

Основными потребителями продукции и услуг, предоставляемых ООО «Альт», являются:

- Ашинский металлургический завод;
- Челябинский металлургический завод;
- Оренбургский станкостроительный завод;
- ЗАО «Оренбургэлектрохиммонтаж»;
- физические лица, а также множество мелких организаций.

Основным товаром для продажи являются:

- арматура;
- балка;
- катанка;
- квадрат;
- круг;
- лист;
- пруток;
- труба;
- уголок;
- швеллер;
- шестигранник;
- браж 9/4.

Финансовая характеристика предприятия представлена в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Финансовые показатели, отражающие деятельность ООО «АЛЬТ»

наименование показателя	1999г	2000г	Темп роста на 2000г,%	2001г	Темп роста на 2000г,%
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	7299	7091	97,15	4610	65
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	6618	6254	94,5	4139	66,18
Валовая прибыль, тыс. руб.	681	837	122,9	471	56,27
Управленческие расходы, тыс. руб.	159	538	338,36	103	19,14
Прибыль от продаж, тыс. руб.	522	299	57,28	368	123,07
Прочие операционные, тыс. руб. доходы	409	2732	667,97	1080	39,53
Прочие операционные, тыс. руб. расходы	37	2782	7518,9	1090	39,18
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	894	247	27,63	358	144,94
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	215	60	27,9	86	143,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	152	187	123,06	272	145,46

Данные таблице 7.1 свидетельствуют о том, что за 2000 год выручка от реализации товаров сократилась по сравнению с 1999 годом на 108 тыс. руб., в 2001г. выручка от реализации товаров по сравнению с 2000г. сократилась на 2481 тыс. руб. При этом темп роста соответственно составил 97,15 % и 65 %.

Себестоимость проданной продукции за 2000 по сравнению с 1999 годом снизилась на 364 тыс. руб. при этом темп роста составил 94,5%. Себестоимость товарной продукции за 2001 год по сравнению с 2000 годом сократилась на 2115 тыс. руб. При этом темп роста составил за 2001 год 66,18 %.

Валовая прибыль за 2000 увеличилась по сравнению с 1999г. на 156тыс. руб. Валовая прибыль 2001 года по сравнению с 2000 г. снизилась на 366 тыс. руб. Темп роста составил соответственно 122,9 % и 56,27 %.

Управленческие расходы в 2000 г. по сравнению с 1999 г. возросли на 379 тыс. руб. В 2001г. управленческие расходы снизились на 435 тыс. руб. по сравнению с 2000г.

Прибыль от реализованной продукции в 2000 году по сравнению с 1999 годом сократилась на 223 тыс. руб., темп роста составил 57,28%; по сравнению с 2000г. в 2001 годом увеличилась на 79 тыс. руб., темп роста составил 123,07%.

Прочие операционные доходы в 2001г. по сравнению с 2000г. снизились на 1652 тыс. руб. по сравнению с 1999 увеличились на 671 тыс. руб.

Прочие операционные расходы в 2001г. по сравнению с 2000г. снизились на 1692 тыс. руб. по сравнению с 1999 увеличились на 1053 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2000г. увеличилась по сравнению с 1999г. на 35 тыс руб. В 2001г. по сравнению с 2000г - на 25 тыс. руб.

Задание:

- 1) провести анализ основных финансовых показателей деятельности субъекта хозяйствования;
- 2) разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия;
- 3) сформулировать выводы.

7.2 Характеристика ситуации № 2. Недостаточное финансирование муниципального транспорта (на примере МУП «Элтранс – 2»)

МУП «Элтранс-2» именуемое в дальнейшем «Предприятие», создано в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом г. Оренбурга.

Имущество предприятия находится в муниципальной собственности города Оренбурга. Предприятие является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные, в т.ч. валютные счета в банках, печать со своим наименованием, штампы, бланки.

Анализ деятельности МУП «Элтранс-2» выявил следующие проблемы.

1. В результате недостаточного финансирования предприятия не производится капитальный ремонт троллейбусов, что ухудшило техническое состояние подвижного состава:

- обновление подвижного состава происходит в недостаточных объёмах;**
- требуется капитальный ремонт 100 троллейбусам;**
- требуется замена 50 км контактного провода;**
- необходимо улучшение снабжения предприятия запасными частями, агрегатами, материалами (таблица 7.2).**

Таблица 7.2 - Справка о техническом состоянии на 14.11.2001 года

<p align="center">Инвентарное число троллейбусов</p>	<p align="center">143 ед.</p>
<p>Депо №1 Инвентарное число Из них в капитально-восстановительном ремонте Не подлежат восстановлению</p>	<p align="center">69 ед. 1 ед. 5 ед.</p>
<p>Депо №2: Инвентарное число Из них в капитально-восстановительном ремонте Стоят в ожидании агрегатов (без компрессоров) Не подлежат восстановлению</p>	<p align="center">74 ед. 1 ед. 16 ед. 13 ед.</p>

2. Низкая заработная плата работников предприятия

В настоящий момент предприятие является убыточным и находится на грани банкротства.

Из таблицы 7.3 видно, что убыток МУП «Элтранс-2» составляет – 12881 тысяч рублей.

Таблица 7.3 - Отчёт о прибылях и убытках (за квартал 2002 г.)

	За отч пер	За аналог пер 2001 г.
1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности (выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей))	40184	40527
в том числе продажа пассажирского транспорта	39200	40140
Столовая	321	365
Парикмахерская	31	22
Себестоимость проданных тов., прод, работ, услуг	83777	88907
в том числе проданных: пассаж. Тр-т	82894	88213
Столовая	591	677
Парикмахерская	27	17
Прибыль (убыток) от продаж	-43593	-48380
Прочие операционные доходы		110
Прочие операционные расходы		833
2. Внереализационные доходы и расходы	32647	
Внереализационные доходы	339	35756
Внереализационные расходы	174	373
Прибыль (убыток) до налогообложения	-10781	-13720
Налог на прибыль		-1678
Прибыль (убыток) от обычной деятельности		-15398
Чрезвычайные доходы	2100	
Чистая прибыль	-12881	-15398

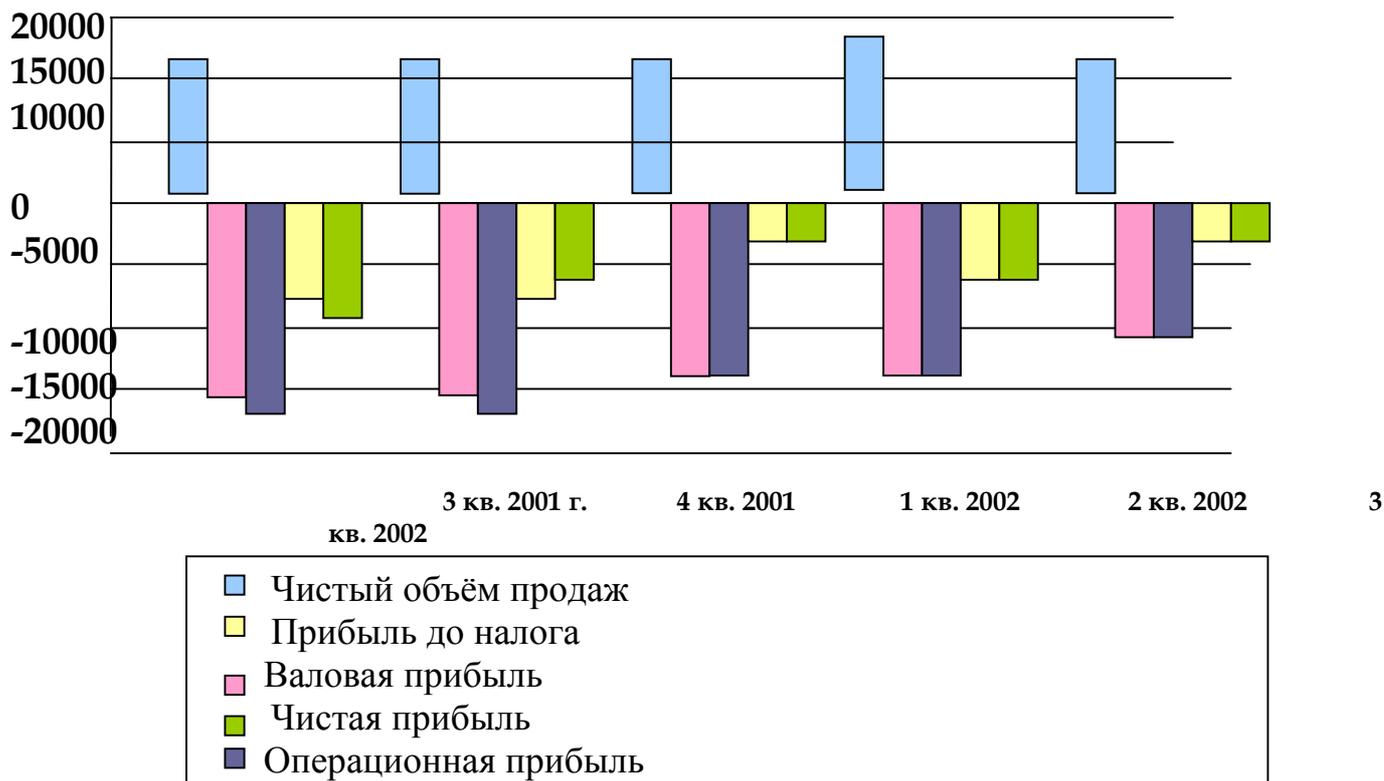


Рисунок 7.1 - Доходы от видов деятельности в совокупности, тыс. руб.

Согласно данным графика чистая выручка от реализации за анализируемый период уменьшилась с 40527 руб. и до 40184 руб. величина себестоимости изменилась с 88907 руб. и до 83777 руб.

Удельный вес себестоимости в общем, объёме выручки сократился с 219,38% и до 208,48%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

Операционная прибыль увеличилась с –49103 и до –43593 руб. или на 11.22%. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия. Основная деятельность предприятия на конец анализируемого периода была убыточной. Сумма убытков операционной деятельности составила 43593 руб.

Величина доходов от внереализационных операций имела тенденцию к снижению и составила 32986 руб. При этом расходы на внереализационную деятельность на конец периода были на уровне 2274 руб. Результаты сравнения темпов изменения доходов и расходов, связанных с внереализационной деятельностью, свидетельствуют об уменьшении её прибыльности.

В конце анализируемого периода чистая прибыль предприятия составила –12 881 руб. и имела тенденцию к росту. В структуре доходов предприятия наибольшую долю составляет прибыль не от основной деятельности, что ставит вопрос о необходимости пересмотра хозяйственной политики предприятия.

Задание:

- 1) проанализировать состояние предприятия и основные проблемы, затрудняющие его нормальное функционирование и развитие;**
- 2) обосновать реальность решения проблем предприятия своими силами;**
- 3) сформулировать конкретные мероприятия по улучшению ситуации.**

7.3 Характеристика ситуации № 3. Недостаточное финансирование (на примере ГТРК «НЕРО» за период 2001гг)

ГТРК «НЕРО» основано в 1985 г. Основные цели деятельности охватывают следующие направления.

- 1) Обеспечение культурно-просветительской, познавательной и воспитательной функции государственного телевидения и радиовещания.**
- 2) Развитие общенационального информационного пространства.**
- 3) Поиск, получение информации, производство и распространение телерадиопрограмм на конкретной территории.**

Предметом деятельности ГТРК «НЕРО» является:

- производство и распространение телерадиопрограмм в целях обеспечения функционирования единого производственно технологического комплекса государственных электронных средств массовой информации;**
- сбор, обработка, производство и распространение всех видов и категорий информационной продукции;**
- журналистская деятельность;**
- рекламная и маркетинговая деятельность;**
- осуществление торговой, посреднической деятельности.**

ГТРК «НЕРО» ведет свои программы на радиоканалах Радио России, на телевизионных каналах РТР.

В результате недостаточности средств, выделяемых из государственного бюджета в ГТРК «НЕРО» были выявлены следующие проблемы:

- устаревшее оборудование - моральный и физический износ (таблица 7.4);**
- задержка заработной платы, отсутствие премий;**
- отсутствие собственной социологической службы;**
- несвоевременное проведение ремонтных работ (таблица 7.5).**

Таблица 7.4 - Данные о состоянии оборудования в ГТРК «НЕРО»

Наименование оборудования	Кол-во, Шт.	Дата Выпуска, год	Срок Полезного использования, лет	Срок Эксплуатации, Лет	Коэф. Износа, К изн.
Магнитофон STM - 500	3	1986	5-7	17	1,64
Магнитофон	1	2002	5-7	1	0,13
Пульт РКС – 112	3	1986	3-5	17	1,4
Стойка КЕС-113	1	1086	7-10	17	1,3
Компьютер 486	6	1995	3-5	8	1,4
Телевизор «Таурас» 37402	8	1991	5-7	12	0,97

По данным таблицы видно, что большинство единиц оборудования отработали на 7-10 лет больше положенного срока полезного использования (коэффициент износа больше единицы).
 Достаточно интересна картина в отношении проведения ремонтных профилактических работ (таблица 7.5).

Таблица 7.5 - Динамика запланированных и фактически проведенных ремонтных профилактических мероприятий

Ремонтные Профилактические Мероприятия	1999	2000	2001	2002
По плану	10	13	10	14
Фактически	7	8	6	10
Отклонения от плана	3	5	4	4

Задание.

- 1) Ознакомиться с состоянием ГТРК «НЕРО», учитывая динамику показателей, представленных в таблицах.
- 2) Исследовать возможные явные и скрытые причины проблемной ситуации.
- 3) Провести анализ деятельности рекламно-коммерческой службы.

4) Разработать программу действий по улучшению работы ГТРК «НЕРО».

7.4 Характеристика ситуации № 4. Рост дебиторской задолженности (на примере ООО «ДСУ № 15» за период 2000-2002гг)

Общество с ограниченной ответственностью «Дорожно–строительное управление №15» было образовано 21 апреля 1999 года путем реорганизации в форме выделения из акционерного общества открытого типа по строительству и реконструкции автомобильных дорог и аэродромных покрытий.

Основной вид деятельности - строительство и ремонт автомобильных дорог.

Миссией ООО «ДСУ №15» является обеспечение своевременного строительства дорог и надлежащего их ремонта.

Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Уставный капитал общества составляет 2 650 000 рублей.

Анализ основных показателей деятельности строительной организации представлен в таблице 7.6.

Таблица 7.6 - Динамика основных показателей деятельности ООО «ДСУ №15» за период 2000-2002 гг.

Наименование показателей	1999	2000	2001	2002
Товарооборот, тыс. тн.	520	440	375	356
Выручка от реализации, тыс. руб.	5990120	3950200	3716176	3711052
Издержки производства, тыс. руб.	590260	485400	548152	551158
В том числе: ФОТ с отчислениями	32000	28000	28040	28342
Цена 1 тн реализации продукции, руб.	6500	3611	7100	7000
Издержки производства на 1 тн.продукции, руб.	630	528	764	772
Чистая прибыль, тыс.руб.	99700	69800	51424	50683
Среднесписочная численность, чел.	1485	1580	1568	1586
Производительность труда, тн/чел.	30,8	28,5	25,0	23,0
Фондоотдача	22,5	23,2	21,0	20,0
Рентабельность ОФ	132,2	141	132	130
Рентабельность продукции	4,7	3,8	3,3	3,2

Экономические проблемы организации тесно связаны с возникшим кризисом неплатежей между партнерами. Стабильно растет дебиторская задолженность.

Основными должниками ООО «ДСУ №15» за период с 1999 по 2002год являются 12 организации (таблица 7.7.).

Таблица 7.7 - Структура задолженности ООО «ДСУ №15» за период 1999 – 2002 гг.

№ п/п	Наименование организации	Удельный вес задолженности, %
1	2	3
1	ГП «Оренбургавтодор»	15
2	ООО «Автомобилист»	15
3	ООО «Аппарат»	5
4	Абдулинская автобаза	10
5	АО «Оренбурггеология»	5

Продолжение таблицы 7.7

1	2	3
6	НГДУ «Сорочинскнефть»	10
7	ЗАО «Стройгазконсалтинг»	5
8	АО «Оренбургэнерго»	10
9	ЮУЖД г. Оренбург	5
10	Оренбургский маслозавод	5
11	УЖКХ Г. Оренбург	10
12	Прочие юридические и физические лица	5
	ИТОГО	100

Следствием роста дебиторской задолженности стала проблема несвоевременного погашения кредиторской задолженности. Динамику кредиторской и дебиторской задолженности можно проследить по таблице 7.8.

Таблица 7.8 - Динамика кредиторской и дебиторской задолженности ООО «ДСУ №15»

	2000	2001	2002
Кредиторская задолженность, Руб.	126 000	154 000	185 000
Дебиторская задолженность, руб. руб.	112 000	126 000	147 000

Задание.

1) Проверить расчетные данные в таблице 7.6. Обосновать необходимость проведения контроля расчетов.

2) Провести анализ показателей деятельности организации.

3) Разработать перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности организации за счет снижения суммы дебиторской задолженности.

Просчитать период восстановления платежеспособности ООО «ДСУ №15» за счет использования средств, находящихся в обороте – в случае существенной задержки получения долгов.

8 Кадровая политика организации. Общие кадровые проблемы

8.1 Характеристика ситуации № 1. Совершенствование кадровой политики (на примере ОАО «ПРИБОР» за период 01.01.1999-01.01.2002 гг.)

Основными видами деятельности ОАО «ПРИБОР» являются разработка и производство электротехнической продукции и медицинской техники; проведение торговых операций; выполнение строительных, ремонтных и монтажных работ; осуществление научно-технической деятельности.

Выпускаемую заводом продукцию можно разделить на 4 группы:

- 1) агрегаты бесперебойного питания, обеспечивающие работоспособность оборудования при отключении и низком качестве сетевого напряжения;
- 2) преобразовательная техника, соответственно преобразующая ток;
- 3) низковольтные комплектные устройства, предназначенные для регулирования и защиты электроустановок, учета электроэнергии;
- 4) сварочное оборудование.

Главной проблемой завода, связанной с системой мотивации, являются «скачки» производительности труда рабочих. Динамика производительности труда представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Динамика производительности труда работников завода «ПРИБОР»

	1999 г	2000 г	2001 г	2002 г
Производительность труда 1-го работающего за год, тыс.рублей	160,9	155,22	183,4	136,0

Причин возникновения данной проблемы множество.

1) Несовершенство самой мотивационной системы. Несмотря на многообразие составляющих ее звеньев, она далеко не является отвечающей требованиям времени и запросам коллектива. Отсутствуют льготное питание работников в организации, поощрение за отсутствие прогулов, небольшие подарки к Новому году, другим праздникам. Принятая система стимулирования (путевки, пособия, дополнительные выплаты) касается, в первую очередь, работников, проработавших не менее 20 лет на данном предприятии. Молодежь, как правило, остается «за кадром».

2) Нездоровый психологический климат. Главная причина - недовольство заработной платой (62% работников). Другая причина - межличностное общение. Почти 70% рабочих утверждает, что общение с другими членами коллектива нередко заканчивается конфликтами, которые можно разделить на две группы.

- Организационные (составляют примерно 60-65% всех конфликтов на заводе), возникающие на заводе вследствие:

а) функциональная несогласованность структурных подразделений. Например, распределение обязанностей отдела маркетинга и планово-диспетчерского отдела. Отдел маркетинга, заинтересованный в увеличении объемов сбыта продукции, настаивает на производстве как можно более разнообразных товаров. ПДО, деятельность которого направлена на обеспечение роста эффективности производства, наоборот, предусматривает выпуск как можно менее разнообразной продукции. Результат оказывается далек от желаемого. В результате поиска виновного возникают конфликтные ситуации;

б) нарушения установленного в организации внутреннего порядка. На заводе нередки случаи опозданий, прогулов, употребления спиртных напитков на рабочем месте. Примером конфликта здесь может служить столкновение начальника и работника заготовительно-штамповочного цеха №1 из-за отсутствия последнего на работе в течение 6 дней. Несмотря на то, что работник оправдывался и предоставил больничный лист на 5 дней, начальник не стал его слушать и заставил его уволиться по собственному желанию;

- Эмоциональные конфликты, составляющие около 35-40% всех конфликтов на предприятии. Большею частью они случаются в результате личностного восприятия работником происходящего в коллективе и психологической несовместимости людей. Причем, в последнем случае для разжигания конфликта достаточен простой каприз, плохое настроение, раздражительность работника. Большинство конфликтов на заводе возникает из-за того, что критические замечания, высказываемые работниками друг другу по поводу их трудовой деятельности, воспринимаются ими как сведение личных счетов. Следует добавить, что у работников завода довольно часто проявляется открытое злорадство над неудачами своих сотрудников.

- Другой причиной снижения производительности труда является достаточно интенсивный процесс сокращения персонала, связанный с объединением производственных цехов на предприятии. Число уволенных работников в 2001 и 2002 годах практически равно (40 и 36 человек соответственно). Разница лишь в том, что 40 работников было сокращено за год, а 36 - только за первые полгода. Производительность труда снижается из-за того, что человек, неуверенный в завтрашнем дне, который боится потерять работу, абсолютно не будет заинтересован в своем вкладе в деятельность предприятия.

Задание:

1) рассмотреть предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации завода «ПРИБОР», обосновать их правомерность и целесообразность проведения;

2) проанализировать перечень мероприятий по «выздоровлению» социально-психологического климата в коллективе;

3) рассмотреть предлагаемые позиции оценки работников, представленные в приложении Ф, сформулировать замечания о целесообразности их исследования для улучшения деятельности завода;

3) сделать выводы.

1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации завода «ПРИБОР»:

1.1 Применить на предприятии метод корпоративно-идентификационной мотивации, который включает:

а) систематическое проведение (не реже одного раза в полугодие) социологического опроса персонала на предмет удовлетворенности работников своим трудом; готовности их участвовать в процессе совершенствования внутрипроизводственных процессов и т.д. Это позволит руководству выявить основные причины недостаточной активности работников и внести соответствующие коррективы в разработку новых методов стимулирования деятельности работников.

б) анализ количественных показателей трудовой и производственной активности (число зарегистрированных случаев нарушения трудовой или технологической дисциплины на одного работника, темпы роста производительности труда и пр.).

Метод корпоративно-идентификационной мотивации доказал свою эффективность при использовании его на самарских предприятиях, в частности в фирме «Лагуна». Благодаря этому методу, в течение последних трех лет организация награждалась на международных выставках за высокое качество продукции дипломами и стала лауреатом Программы «100 лучших товаров России».

1.2 Расширить систему материального стимулирования за счет введения на предприятии премии за рационализаторство, отсутствие прогулов; применить в качестве поощрительной меры льготное питание.

1.3 Работникам необходимо поддерживать собственную мотивацию с помощью следующих установок, предложенных профессором Р.Л.Кричевским:

а) «стремитесь к цели, но живите сегодняшним днем»;

б) «возьмите на себя основную ответственность за свою мотивацию к жизни»;

в) «помните: организации и люди развиваются с помощью кризисов»;

г) «помните: мотивация к работе – лишь часть мотивации к жизни».

2. Внедрить на заводе метод вовлечения работников в управление организацией. Он способствует сплочению коллектива, а значит, и оздоровлению социально-психологического климата в нем. Данный метод характеризуется созданием кружков качества – малых (8-10 человек) неформальных рабочих групп, которые характеризуются следующим:

а) у каждого участника есть голос при решении проблемы;

б) внутри группы проводятся консультации, поиски согласия;

в) совместно выявляются проблемы и соответствующие действия по их устранению;

г) действует делегирование прав.

Деятельность кружков качества является весьма эффективной, так как большая часть полезных рационализаторских предложений вносится именно их членами.

8.2 Характеристика ситуации №2. Выявление причин текучести кадров и совершенствование кадровой политики (на примере ООО «Юнич-21» за период 01.01.02-01.04.02 гг.)

ООО «Юнич-21» г. Оренбурга является дочерним предприятием ЗАО «обувная фирма «Юнич» г. Челябинска, создано в 1996 году. Участники ООО «Юнич-21» ЗАО «обувная фирма «Юнич» г. Челябинска (доля в уставном капитале (98%) и физическое лицо (2%). В 2001 году головным предприятием г. Челябинска было принято решение запустить производство обуви в городе Оренбурге. В связи с этим ООО «Юнич-21» с июля 2001 года, кроме реализации продукции занимается также и производственной деятельностью.

Фирма «Юнич-21» выпускает детскую обувь (размер 14,5-20,5), женскую (размер 23,5-26,5) и мужскую обувь (размер 24,5-29,5).

Существующая кадровая политика предприятия привела к увеличению текучести кадров и неявкам персонала на работу. Показатели характеризующие сложившуюся ситуацию представлены в таблице 8.2

Таблица 8.2 – Динамика показателей деятельности ООО «Юнич-21»

	Январь	Февраль	март	апрель
Невыясненные невыходы на работу чел./дни	17	19	22	25
Внутрисменные простои чел/дни	41	52	64	73,3
Выбыло работников по собственному желанию, чел.	7	8	11	14

Такое положение влияет на всю производственную деятельность предприятия в целом.

Таблица 8.3 - Показатели производственной деятельности

Показатели	Январь	Февраль	Март	апрель
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (тыс. руб)	2759,095	2559,87	2390,62	2221,38
Прибыль от реализации (тыс. руб)	156,5	145,2	135,6	126
Производительность труда (пар)	260	242	226	210

Возникновение данной проблемы спровоцировано следующими причинами.

Во-первых, на предприятии существует слабая система поощрения. В основном менеджеры ограничиваются отрицательными или положительными репликами в адрес работника, незначительными материальными поощрениями или штрафами. Также на предприятии до сих пор возможны случаи несправедливого распределения путевок на базы отдыха и санатории, культурные мероприятия.

Во-вторых, существует проблема адаптации работника на новом месте. Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено и никто этим особенно не озабочен. С самого начала эти люди предоставлены сами себе, что оказывает отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

В-третьих, руководители не всегда учитывают психологическую совместимость людей, не проводится изучение межличностных отношений подчиненных. Это, в свою очередь, приводит к возникновению стрессов у сотрудников и конфликтным ситуациям на предприятии. Зачастую проблемы внутри коллектива так и остаются заботой самого коллектива, что, несомненно, снижает работоспособность и производительность, как конфликтующих сторон, так и окружающих сотрудников (таблица 8.3).

Задание.

- 1) Закончите заполнение таблицы, проверив числовые данные.
- 2) Проанализировать возможные пути совершенствования системы стимулирования, создания благоприятных условий для адаптации новых работников;
- 3) Разработать перечень мероприятий, способных снизить конфликтность в коллективе.

8.3 Характеристика ситуации №3. Анализ соответствия численного и квалификационного состава работников объему и содержанию работ (на примере ОАО «МЕЗАР» за период с 1998 по 2001 гг.)

ОАО «МЕЗАР» занимается производством запасных частей для станков серии TP (TP-15; TP-18; TP-27).

В состав акционерного общества на 1 января 2001 года входят:

- 12 цехов;
- 2 пункта технического обслуживания по ремонту оборудования и транспорта.

Доставка продукции осуществляется железнодорожным транспортом. Грузоотправляющей станцией является ст. Никель Южно-Уральской железной дороги.

Динамика технико-экономических показателей работы организации представлена в таблице 8.4.

Таблица 8.4 - Динамика технико-экономических показателей.

Наименование показателя	1998	1999	2000	2001
Товарооборот, тыс.тн.	620	540	475	450
Выручка от реализации, тыс.руб.	3990120	1950200	1716176	1711052
Валовой доход, тыс.руб.	535300	390100	323288	322541
Издержки обращения, тыс.руб.	390260	285400	548152	551158
В том числе:				
ФОТ с отчислениями	32500	28000	24640	24342
Чистая прибыль, тыс.руб.	99700	69800	51424	50683
Производительность труда, парт	30,8	28,5	25	23
Фондоотдача	22,5	23,2	21	20
Рентабельность ОФ	132,2	141	132	130
Рентабельность продукции	4,7	3,8	3,3	3,2

Одной из возможных причин снижения эффективности деятельности организации может быть несоответствие численного и квалификационного состава работников – объему и содержанию работ.

Наукой установлено, что существует предел числа структурных подразделений или работников, которые могут быть подчинены одному объекту управления для достижения успешной деятельности. Наличие каждого структурного подразделения должно быть обосновано необходимостью производственного процесса и экономическими возможностями организации. При этом важнейшим критерием являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также объем и характер выполняемой работы.

Согласно межотраслевым методическим рекомендациям минимальная численность работников для отдела (как правило) составляет 10 человек, для бюро - 7, для конструкторских и технологических подразделений - в отделе 21, а в бюро - 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, однако при этом рекомендуется назначать старших специалистов.

Рассмотрим штатное расписание, представленное в таблице 8.5

Таблица 8.5 - Штатное расписание

Наименование подразделений	Всего чел.
1. Отдел маркетинга и договорной работы	9
2. ПТС	7
3. Информационный отдел	2
4. Планово-экономический отдел (ПЭО)	6
5. Бухгалтерия	9
6. Отдел кадров	4
7. Служба производственного контроля (СПК)	2
8. Отдел по делам ГО и ЧС	2
9. Административно-хозяйственный отдел (АХО)	7
Всего	48

При сопоставлении фактической численности работников в каждом подразделении с нормативными значениями оказалось, что на данном предприятии ни одно из подразделений не соответствует нормативам численности и квалификационного состава. Это могло оказаться главной или одной из причин снижения общей эффективности деятельности организации. В связи с этим предлагается провести необходимые расчеты для корректировки (формирования) структурных подразделений Институтом экономики АН СССР и позволяющий с помощью нижепредставленных зависимостей рационализировать взаимоподчинение работников в организации:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 0.60 + 0.0206 X; \\ Y_2 &= 0.06 + 0.0925 X; \\ Y_3 &= - 0.26 + 0.2567 X; \\ Y_4 &= -1.66 + 0.6272 X; \end{aligned}$$

где Y_1 - число заместителей начальника отдела;

Y_2 - количество бюро в отделе (начальников бюро);

Y_3 - численность исполнителей;

Y_4 - численность служащих отдела.

X - фактическая численность работающих в подразделении.

На основании выявленного несоответствия, можно утверждать, что требуется реструктуризация всех подразделений, а также, при необходимости, привлечение новых специалистов, что обеспечит наиболее эффективную деятельность предприятия.

Задание:

1. Провести анализ показателей деятельности организации по табличным данным.

2. Используя предложенный метод, проверить рассчитанные значения Y_1 , Y_2 , Y_3 , Y_4 для каждого подразделения.

3. Рассмотреть результаты анализа проведенного аналитиками организации, сделать выводы и обосновать окончательную позицию о проведении в организации необходимых изменений.

4. Оформить таблицу сопоставления функций отделов по аналогии сданными приложения X.

Мероприятия по решению выявленной проблемы:

1. По данным штатного расписания (таблица 8.6) можно сделать вывод, что ни одно структурное подразделение не соответствует необходимой численности отдела. Следовательно, их необходимо реорганизовать в бюро. Это такие подразделения, как служба маркетинга и договорной работы, производственно-техническая служба, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел. В остальных подразделениях желательно просто назначить специалистов и старших специалистов.

2. Для обоснованного выбора того или иного варианта структуры подразделения необходимо проанализировать соответствие организационно - технических условий - количеству структурных единиц, входящих в его

состав. Для этих целей может быть рекомендован метод, разработанный Институтом экономики АН УССР, с помощью которого получены следующие зависимости:

$$Y_1 = 0.60 + 0.0206 X;$$

$$Y_2 = 0.06 + 0.0925 X;$$

$$Y_3 = - 0.26 + 0.2567 X;$$

$$Y_4 = -1.66 + 0.6272 X;$$

где Y_1 - число заместителей начальника отдела;

Y_2 - количество бюро в отделе (начальников бюро);

Y_3 - численность исполнителей;

Y_4 - численность служащих отдела.

X - фактическая численность работающих в подразделении.

Таблица 8.6 Расчетная и фактическая численности должностных категорий по подразделениям (без руководителей подразделений)

Подразделения	Фактическая численность	В том числе							
		зам.нач.		нач.бюро		ст.исполнит.		исполнит.	
		норматив	факт	норматив	факт	норматив	факт	норматив	факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Служба маркетинга и договорной работы	9	0,78	1	0,89	-	2,05	1	3,98	7
2 ПТС	6	0,74	-	0,71	-	1,53	6	2,73	-
3 Информац. отдел	1	0,64	-	0,24	-	0,25	-	-0,4	1
4 ПЭО	6	0,72	-	0,62	-	1,28	1	2,1	4
5 Бухгалтерия	9	0,78	1	0,89	-	2,05	1	3,98	7
6 Отдел кадров	3	0,68	1	0,43	-	0,76	-	0,84	3
7 СПК	1	0,64	-	0,24	-	0,25	-	-0,4	1
8 Отдел по делам ГО и ЧС	1	0,64	-	0,24	-	0,25	-	-0,4	1
9 АХО	6	0,74	-	0,7	-	1,53	-	2,73	6
Итого:	42	6,36	3	4,96	0	9,95	9	15,16	30

Таблица 8.7 - Сравнение расчетной и фактической численности ИТР и служащих

Наименование должностных категорий	Общая численность		Отклонение
	расчетная	факт	
1. Руководители подразделений	6	6	-
2. Заместители руководителей	6,36	3	3,36
3. Начальники бюро	4,96	-	4,96
4. Старшие исполнители	9,95	9	0,95
5. Исполнители	15,16	30	-14,84
Итого:	42,43	48	-5,57

Анализируя данные расчетов, приведенные в таблице 8.7, можно сделать вывод по структурным подразделениям:

- служба маркетинга и договорной работы: исходя из расчетов, необходимо ввести в данное подразделение начальника бюро, старшего исполнителя и сократить 3 исполнителей. Таким образом, численность составит 8 человек вместо 9 имеющихся (в бухгалтерии такая же расстановка);

- ПТС: необходимо назначить зам. начальника, начальника бюро, сократить 3 старших исполнителей и ввести 3 исполнителей. Таким образом, численность составит 7 человек, вместо действующих 6;

- Информационный отдел: необходимо назначить зам. начальника, начальника бюро, старшего исполнителя. Таким образом, численность составит 5 человек вместо 2 работающих.

- отдел кадров: необходимо назначить зам. начальника, начальника бюро, старшего исполнителя и сократить 2 исполнителей. Таким образом, численность составит 4 человека вместо 3 действующих. Однако, отдел кадров (действующий) необходимо реорганизовать в службу управления персоналом.

8.4 Характеристика ситуации № 4. Анализ деятельности кадровой службы (на примере ОАО «ИгроК» за период с 1998 по 2001 гг.)

Основным видом деятельности ОАО «ИгроК» является покупка и продажа строительных материалов.

Средний процент износа основных фондов на 1.01.2001 года составляет 49%.

В состав акционерного общества на 1 января 2001 года входят:

- 12 магазинов;
- 5 складов.

Анализ показателей выявил трудности в работе, связанные с обработкой информации из-за недостатка оргтехники. Возникла проблема компьютеризации и соответствующей подготовки кадров. В настоящий момент (на 01.01.2001г.)

компьютеры установлены и следовало бы ожидать повышения производительности труда. Однако невыполнение ведущим специалистом по кадрам таких функций, как разработка перспективных планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров тормозит выполнение поставленных задач. Без специальной подготовки работа сотрудников предприятия по-прежнему недостаточно эффективна, что сказывается на результатах деятельности. В то время как средства, вложенные в приобретение оргтехники, составляют значительную сумму и пока не принесли увеличения дохода.

Причиной невыполнения ведущим специалистом своих обязанностей может быть либо безответственность, либо его некомпетентность.

Для установления истинной причины сложившейся ситуации и решения возникшей проблемы необходимо провести анализ деятельности кадровой службы и аттестацию работников этой службы.

О наличии и остроте данной проблемы можно судить по данным, представленным в таблице 8.8.

Таблица 8.8 – Анализ деятельности кадровой службы

Наименование показателя	1998	1999	2000	2001
Среднесписочная численность, чел.	1485	1580	1586	1586
Производительность труда, тн/чел.	30,8	28,5	25	23
Фондоотдача	22,5	23,2	21	20
Выручка от реализации, тыс.руб.	3990120	1950200	1716176	1711052

Задание:

1. Проанализировать организацию и эффективность работы кадровой службы, выполнение ответственными работниками своих функций.

2. Разработать мероприятия по обучению персонала работе с компьютером.

3. Продумать организацию обслуживания и ремонта новой компьютерной техники.

4. Решить вопрос повышения квалификации работников данной организации.

Выполняя задание, рассмотреть и учесть предложенные работниками мероприятия:

1. Кадровая служба данной организации не выполняет следующие функции, необходимые для эффективного управления персоналом:

- четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей организации;

- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер;

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

- мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально-комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

В связи с этим, необходима реорганизация старой кадровой службы и создание на ее месте эффективной службы управления персоналом, в которую бы входили высококвалифицированные специалисты.

2. Организация еженедельных курсов по обучению персонала предприятия работе с компьютером и со специальной программой, содержащей базу данных об ассортименте продукции, количестве каждого вида продукции, о цене и качестве позволит коллективу в короткие сроки наверстать упущенное и научиться своевременно решать сложные и важные задачи. А также данная программа дает возможность подводить итоги объема реализации (за день, месяц, полугодие), вести учет затрат и рассчитывать основные экономические показатели.

3. Поскольку в организации отсутствует специалист по обслуживанию и ремонту компьютерной техники, то необходимо привлечь его со стороны.

8.5 Характеристика ситуации № 5. Анализ производительности труда (на примере ОАО «Брис-Лига» за период 2001 года)

ОАО «Брис-Лига» занимается производством красного строительного кирпича из местных материалов.

ОАО «Брис-Лига» имеет расчетный счет в банке «Русь». Организация является юридическим лицом, может выступать истцом и ответчиком в судах, имеет самостоятельный баланс, собственное наименование с указанием организационно-правовой формы учреждения, собственную печать и другие необходимые реквизиты.

ОАО «Брис-Лига» имеет и пользуется имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления учредителями. Руководство данной организации осуществляется директором, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Директор, действует от имени ОАО «Брис-Лига», представляет его во всех учреждениях, предприятиях, организациях, а также в органах государственной власти и управления и в органах местного самоуправления, распоряжается имуществом заключает договора, контракты, издает приказы и в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ принимает и увольняет работников.

Деятельность ОАО «Брис-Лига» регламентируется Уставом, в котором закреплены общие положения, задачи и функции учреждения, органы управления и другое.

Конкурентами ОАО «Брис-Лига» является кирпичный завод «Маяк», а также кирпичный завод «КРАФТ». Сильными конкурентами их считать не

следует, поскольку заводы находятся в тяжелом финансовом положении, производство является убыточным. Основная причина – низкое качество произведенного кирпича, а цены высокие. У существующих предприятий нет средств для развития и усовершенствования производства. Хорошее качество кирпича предлагает Новотроицкий кирпичный завод и башкирское ЗАО «Салаватнефтесинтез», а также завод в г.Мелеузе . В цену кирпича заложены транспортные расходы, что приводит к естественному повышению цены кирпича, а следовательно у ОАО «Брис-Лига» есть преимущество перед потребителями данного региона. Информация о конкурентах приведена в таблице 8.9.

Таблица 8.9 – Конкуренты ОАО «Брис-Лига»

Конкуренты	Доля рынка
1. Кирпичный завод «МАЯК»	5
2. Кирпичный завод «КРАФТ»	4
3. Новотроицкий кирпичный завод	30
4. ЗАО «Салаватнефтесинтез»	20
5. АО «Мелеузстройсервис»	25

Основными поставщиками ОАО «Брис-Лига» являются завод «БЖИЗ», ОАО «Межрегионгаз», ООО «Газпромсервис». Удельный вес поставок приведен в таблице 8.10.

Таблица 8.10 – Основные поставщики ОАО «Брис-Лига»

Поставщики	Удельный вес поставок, %
1. завод «ЖБИЗ»	32
2. ОАО «Межрегионгаз»	20
3. ООО «Газпромсервис»	15
4. ЧП «Августа»	15
5. ЧП «Сириус»	8

В результате проведенного анализа деятельности ОАО «Брис-Лига» выявлено снижение производительности труда, численность работающих увеличилась на 15,3 %.

Данные о динамике численности работников и производительности труда представлены в таблице 8.11.

Таблица 8.11 - Динамика численности работников и производительности труда

Наименование показателей		На начало 2001 г	На конец 2001 г
1		2	3
Численность работающих	Абс.знач., чел	796	938
	Т.Р., %	101,7	117,0
Производитель- ность труда	Абс.знач., чел	7	8
	Т.Р., %	112	107

Снижение производительности труда произошло, возможно, по следующим причинам:

Неприменение в качестве средств поддержания заинтересованности работника к труду социальных мотивов (отсутствие бесплатного питания, пользования дошкольными учреждениями и т.д.);

Отсутствие морального поощрения работников.

Задание:

1. Критически рассмотреть перечисленные причины снижения производительности труда в качестве основных.

2. Наметить пути совершенствования системы мотивации, учитывая подготовленные предложения и обосновывая их с точки зрения целесообразности.

Для увеличения производительности труда необходимо принять следующие меры.

Необходимо заботиться о моральном поощрении работников – признании труда сотрудников, добившихся значительных результатов с целью дальнейшего их стимулирования:

- награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство;
- награждение знаками отличия «Лучший менеджер», «Лучший конструктор» и т.д.
- рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках лучших научных разработок.

Необходимо поддерживать заинтересованность работника в труде на своем предприятии. К таким методам можно отнести:

а) материальная мотивация:

- повышение должностного оклада;
- увеличение отчислений в пенсионный фонд;
- дифференцированное повышение премий.

б) социальные мотиваторы:

- бесплатное питание на работе;

- бесплатное медицинское обслуживание;
 - материальные гарантии по безработице;
 - покупка предприятием жилья для своих работников;
 - выделение беспроцентных кредитов;
 - бесплатное пользование спортивными сооружениями;
 - бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
 - оплата транспортных расходов;
 - снижение норм выработки в связи с ухудшением состояния здоровья;
 - бесплатное питание на работе.
- в) социально-натуральные мотиваторы:
- продажа по льготным ценам товаров, выпускаемых предприятием;
 - покупка и продажа на льготных условиях товаров широкого потребления других предприятий (машины, видео- и аудиотехника, бытовая техника и т. д.);
 - выделение льготных кредитов.⁶

8.6 Характеристика ситуации № 6. Текучесть кадров (на примере ЗАО «Силикат» за период с 01.2001 – 12.2002гг.)

ЗАО «Силикат» был построен и запущен в эксплуатацию в 1965 году, по производству штучных и блочных строительных материалов. Завод является крупнейшим производителем силикатного кирпича по Вологодской области. Кирпич является основным строительным материалом, экологически чистым, обладает высокой морозостойкостью, высокими противопожарными свойствами; поддерживает комфортный температурно-влажностный режим; удобен в работе.

Несмотря на устойчивое финансовое положение предприятия в настоящий момент наблюдается тенденция текучести кадров, в частности, промышленно-производственный персонала. В основном зафиксированы увольнения по собственному желанию работников, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

По данным таблицы 8.12 видно, что в 2002 году численность всего персонала снизилась на 17 человек, а промышленно-производственного персонала (ППП) на 30 человек, из которых 28 человек уволенные по собственному желанию.

Таблица 8.12 - Численность персонала и фонд оплаты труда

Показатель	Ед. изм.	Отчет за 2001г.	Отчет за 2002г.
Численность всего персонала	чел.	319	302
в т. ч. ППП	--	302	272
Среднемесячная заработная плата ППП	руб.	1600	1850

Задание:

1) Перечислить возможные причины текучести кадров;

2) Провести анализ причин и условий, способствующих росту текучести кадров и сформулировать возможные пути улучшения ситуации в организации, учитывая предложенные меры.

В связи со сложившейся ситуацией необходимо провести анонимное анкетирование по выявлению истинных причин увольнений работников.

⁶ Эффективный менеджмент: Мотивация вашего коллектива./Уч. Пособие “The Open University”, 1999. – 132 с.

Позиции опроса должны касаться условий и содержания труда, возможностей отдыха и поддержания здоровья, отношений в коллективе, удовлетворенности уровнем заработной платы и другие вопросы аналогичного характера. Проведение анкетирования позволит руководству выявить основные стимулы и мотивы работников, причины их недовольства и пр.

Анализ результатов анкетирования позволит руководству:

- регулировать движение работников по должностной “лестнице”;
- совершенствовать систему повышения квалификации работников предприятия;
- создать безопасные условия труда, понижать производственный травматизм;
- совершенствовать системы материального и морального стимулирования;
- развивать материальную базу проведения социально-культурных мероприятий и баз отдыха;
- совершенствовать системы общественного питания и бытового обслуживания на предприятии;
- развивать трудовую и творческую активность трудящихся;
- проводить культурно-массовые мероприятия на предприятии;
- развивать физическую культуру и спорт для поддержания работников в здоровом работоспособном состоянии, поощряя это их увлечение.

К проблеме текучести кадров руководитель должен подходить очень серьезно, т.к. люди – это решающая внутренняя переменная предприятия. Если руководство или отдельный менеджер, не признают, что каждый работник представляет собой личность, переживания и запросы которой необходимо учитывать при реализации планов предприятия - достижение намеченных целей будет поставлено под угрозу. С помощью людей выполняется процесс производства продукции, которая является единственным источником дохода предприятия. Теряя людей, руководитель может потерять все!

8.7 Характеристика ситуации № 7. Нерациональное использование персонала (на примере ЗАО «Буран»)

Закрытое акционерное общество «Буран» создано в процессе приватизации государственного предприятия «Комбинат хлебопродуктов». ЗАО «Буран» зарегистрировано 9 сентября 1997 года, как юридическое лицо с уставным капиталом 47914 рублей.

Территория ЗАО «Буран» разделена на две зоны: промышленность и заготовительная сеть. Промышленность включает в себя: крупопех, Мельзавод ржаного помола, Мельзавод пшеничного помола и комбикормовый завод. Заготовительная деятельность расположена на обособленной территории (участок 1 и 2, Гамалеевский хлебоприемный пункт).

Для снабжения сырьем промышленных цехов имеется 5 участков. На территории ЗАО «Буран» находятся и вспомогательные цеха: механическая мастерская, электроцех, котельная, автогараж, железнодорожные и автомобильные весы, цех воды и канализации (биочистка). Для обслуживания рабочих на территории ЗАО «Буран» расположена столовая, пекарня, парикмахерская, жилищно-коммунальное хозяйство, профилакторий, служба охраны, спортивный зал.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров, который избирает руководящий орган ЗАО «Буран» - Совет директоров, в составе семи человек. Генеральный директор избирается на два года.

В ЗАО «Буран» наиболее крупным заводом является Крупозавод. Его удельный вес в общем объеме реализации составляет в 2001 году – 33,3 %; вторым заводом по величине реализации продукции является Мельзавод – 1, его удельный вес в 2000 году – 25,0 %; третьим – Мельзавод – 2 с удельным весом – 23,3 % и четвертым – Комбикормовый завод – 18,4 %.

Крупозавод занимается переработкой гречихи (производство крупы гречневой). Мельзавод – 1 занимается переработкой пшеницы (производит муку пшеничную 1 сорта и муку высшего сорта). Мельзавод – 2 производит муку ржаную. Комбикормовый завод занимается производством свиного и птичьего комбикормов.

1. Главная проблема на предприятии – недостаток сырья для переработки (причиной данной проблемы является взаимосвязь предприятия с природно-климатическими условиями, а также различными финансовыми аспектами деятельности ЗАО «Буран». Из нее вытекают следующие проблемы:

а) простои цехов, низкая заработная плата и задержки ее выплаты; бессрочные и неоплачиваемые отпуска работников.

б) взаимные неплатежи; срывы поставок, т.е. несформированный портфель заказов предприятия.

2. Нерациональное использование персонала - проблема, которая рассматривается в рамках данной работы. Она включает в себя:

а) неправильное распределение на объекте (участке, заводе) количества работников по категориям, профессиям и квалификациям;

б) неполное использование трудовых ресурсов на предприятии.

Проблему нерационального использования ресурсов можно отразить посредством показателей приведенных в таблице 8.13.

Таблица 8.13 –Динамика показателей в ЗАО «Буран» за 2000-2002 г

Показатели	Годы			Отклонение 2002 г. (+,-) от	
	2000	2001	2002	2000	2001
1	2	3	4	5	6
Объем производства продукции, тыс. руб	36278	36155	56194	19916	20039
Среднесписочная численность, чел.	623	657	680	57	23
Отработано одним работником за год, дней	252	260	260	8	-

Продолжение таблицы 8.13

1	2	3	4	5	6
Отработано одним рабочим, час.	1638	1768	1820	182	52
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	6.5	6.8	7.0	0.5	0.2
Среднегодовая выработка, одного работника, тыс. руб.(1/2)	58.23	55.03	82.64	24.41	27.61
Среднедневная выработка одного работника, руб.(6/3)	231.07	211.65	317.85	86.78	106.20
Среднечасовая выработка одного работника, руб.(7/5)	4676	6998	8694	4018	1696
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	625	888	1065	440	177
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	1003,2	1351,6	1566,2	562,9	214,6
Общий фонд рабочего времени (ОРВ), чел/час	1020474	1161576	1237600	217126	76024

На анализируемом предприятии фактический фонд 2002 рабочего времени (ФРВ) больше прошлогоднего на 76024. Необходимо рассчитать за счет каких факторов произошло это изменение по следующим формулам:

а) за счет численности рабочих

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 \quad (8.1)$$

б) за счет количества отработанных дней одним рабочим

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = \text{ЧР}_1 (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 \quad (8.2)$$

в) за счет продолжительности рабочего дня

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 (\text{П}_1 - \text{П}_0) \quad (8.3)$$

ЧР – численность рабочих соответственно в базовом и отчетном периодах;

Д – количество отработанных дней одним работником в соответствующих периодах;

П – средняя продолжительность рабочего дня в соответствующем периоде.

Из данных таблицы видно, что среднегодовая выработка возросла в 2000 году на 24.41 тыс. руб., по сравнению с 1998 годом. Годовой фонд оплаты увеличился в 2000 году на 4018 тыс. руб. по сравнению с 1998 годом и на 1696 тыс. руб., по сравнению с 1999 годом. Основным фактором увеличения среднегодовой выработки является увеличение объема производства продукции: на 19916 тыс. руб., по сравнению с 1998 годом и на 20039 тыс. руб. – с 1999 годом.

Таблица 8.14 - Использование трудовых ресурсов ЗАО «Буран»

Показатели	Годы			Отклонение 2000г. (+,-) от	
	1998	1999	2000	1998	1999
Отработано одним работником за год, дней.	252	260	260	8	-
Отработано одним работником за год, час.	1638	1768	1820	182	52
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	6,5	6,8	7,0	0,5	0,2
Среднегодовая численность работающих, чел.	623	657	680	57	23

Из данных таблицы 8.14 видно, что ЗАО «Буран» обеспечено трудовыми ресурсами, но использует их не достаточно эффективно.

Задание. Для решения перечисленных проблем необходимо ответить на ряд вопросов:

- 1) Проверьте расчеты в таблицах 8.11 и 8.12, используя формулы.
- 2) Сколько работников, какой категории, профессии и квалификации, в действительности необходимо предприятию?
- 3) Каким образом можно привлечь нужный и сократить «лишний» персонал?
- 4) Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией?
- 5) С помощью чего можно рационализировать продвижение по карьерной лестнице и развитие персонала в целом?

С целью лучшего использования персонала предприятия были проработаны некоторые аспекты данной сферы управления. При выполнении задания необходимо рассмотреть все предложения и обосновать целесообразность их реализации.

Мероприятия по решению проблем.

1) Рациональное планирование персонала, которое осуществляется при помощи оценки и расчетов потребности в персонале.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют:

- 1) производственная программа;
- 2) нормы выработки представленные в приложении Ц;
- 3) планируемый рост повышения производительности труда;
- 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим (оперативным) и долгосрочным (перспективным).

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП \quad (8.4)$$

где $Ч$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ – дополнительная потребность в кадрах;

2. Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В \quad (8.5)$$

где $ОП$ – объем производства;

$В$ – выработка на одного работающего.

Учитывая данные по предприятию, можно сделать расчет базовой потребности предприятия в кадрах:

$$A = Ч + ДП \quad (8.6)$$

где Ч=ОП/В,

ОП-56194 тыс. руб.

В-82,64 тыс. руб.

ДП-30 чел.

Ч=56194/82,64=680 чел.

А=680+30=710 чел.

Следовательно, общая потребность предприятия в кадрах равна 710 чел.

2) Управление продвижением по службе, используя программы по развитию карьеры.

Подготовка руководящих кадров сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить — какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров и мотивация.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. С другой стороны, это важно для удовлетворения потребностей самого работника: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма, адаптации, обучения в организации. Замена такого служащего может обойтись довольно

дорого.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация кадров. Перемещая руководителя среднего и низового звена по горизонтали на период от трех месяцев до одного года, организация предоставляет работнику увидеть процесс деятельности и проблемы с непривычной стороны. Новое видение позволяет увидеть тонкости протекания отдельных процессов, операций, процедур; возможности лучшей их координации, существующие неформальные организации, взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. «Сознавая эту проблему отдельные компании, такие как «АйТи энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд» разработали программы, в соответствии с которыми новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением».

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к решению будущих задач, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров, как правило, работала более эффективно и гораздо быстрее продвигалась по службе.

Управление продвижением по службе

В развитии программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям

возможность воспринимать их работу в организации как «серию перемещений по различным должностям, способствующую как развитию организации, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Женщины — резерв управленческих кадров. Многие организации создали программы по подготовке руководящих кадров и продвижению их по службе, нацеленные на привлечение женщин в качестве источника пополнения управленческих кадров. Как говорит профессор Уэнделл Френч: «Основные причины непропорционального представительства женщин среди руководителей имеют глубокие корни в культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам». К таким предрассудкам относятся, например, следующие предположения:

- женщины, выходя замуж, покидают работу;
- женщины не будут работать, пока у них маленькие дети;
- женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства;
- женщины — ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации;
- женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

Большинство приведенных заявлений основано на старых предрассудках и дезинформации мужчин. Последние исследования прямо отвергают их или ставят под вопрос. Исследование, проведенное среди мужчин и женщин-руководителей предприятий розничной торговли, не показало значительного различия в таких стимулах труда, как престиж, чувство ответственности, зарплата, рост по службе, чувство удовлетворения. Еще одно исследование, охватившее 1000 руководителей-мужчин и 1000 руководителей-женщин, показало, что в принципе нет никаких особых различий в том, как они руководят. К установленным различиям относилось то, что женщины больше поддаются мотивации к работе, а мужчины более открыты и откровенны со своими коллегами.

Некоторые из программ, направленных на увеличение доли женщин-менеджеров и повышение эффективности их работы, предусматривают:

- понимание специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте;
- оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей;
- обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами;
- обучение методам создания «сети поддержки» и развития основы власти в

организации;

- участие в традиционных программах подготовки административно-управленческих кадров.

3) Стимулирование персонала посредством метода гибких льгот. Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективность необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот*. Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособлявая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

4) Разработать более точный договор о поставке сырья.

Необходимо разработать систему стимулирования для поставщиков сырья, с целью их привлечения на взаимовыгодных условиях. При этом следует уделить достаточно внимания формулировке условий договора, по которому в случае нарушения каких-либо требований поставщиками к ним будут применяться санкции.

Следует также пересмотреть и откорректировать процедуру приемки сырья на предмет его качества; совершенствовать работу ОТК.

8.8 Характеристика ситуации № 8. Совершенствование профессиональной подготовки менеджеров (на примере ОАО завод «ВЕРТ» за период 01.06.01-01.06.02 гг.)

ОАО завод "ВЕРТ" создано путем преобразования государственного производственного объединения "ЭПП" и государственного концерна по выпуску электроприводов и полупроводниковой техники "Электропривод". Основным видом деятельности завода является разработка и производство электротехнической продукции, товаров народного потребления и услуг, агрегатов бесперебойного питания и медицинской техники.

Потребителями продукции ОАО завод "ВЕРТ" являются предприятия энергетики, машиностроения, металлургии, газопереработки и нефтехимии, предприятия легкой и пищевой промышленности, типографии, узлов связи, радио- и телецентры, медицинские учреждения, ЖКХ, котельные и т.д.

Численность персонала организации за 2002 год увеличилась на 2,7%. Средний стаж работы составляет более 10-ти лет. Высшее образование имеют 157 человек, а незаконченное высшее – 23 человека. .

Для обучения молодых специалистов предусмотрены курс лекций и стажировка под руководством опытного преподавателя. При подготовке и переподготовке руководителей в ОАО завод "ВЕРТ" используются такие методы обучения на рабочем месте как ротация и дублирование, а среди методов вне

рабочего места – лекции. Организует обучение отдел труда, заработной платы и кадров.

Основной проблемой деятельности организации является низкий уровень профессиональной подготовки руководящего персонала. Это вызвано целым рядом причин.

1) Использование в качестве основного метода обучения (вне рабочего места) традиционных лекций, фактически малоэффективных. При лекционной форме обучения материал усваивается трудно и легко забывается, так как слушатели являются пассивными участниками. В результате практически отсутствует обратная связь, у инструктора нет возможности досконально проверить степень усвояемости материала, своевременно внести коррективы в ход обучения.

2) Использование однотипных методов обучения (вне рабочего места). Например, в программу не включены методы инсценировки ситуаций, дистанционного обучения.

3) Переподготовка руководителей проводится редко (как выяснилось на практике). Обычно обучение организуется один раз в пять лет в период аттестации. Обучение для повышения квалификации проводится один раз в пять лет – для специалистов; один раз в три года для начальников и мастеров.

Для урегулирования ситуации было предложено следующее.

1) Обеспечить непрерывное обучение менеджеров (на протяжении всей трудовой деятельности).

2) Использовать более совершенные методы обучения руководителей.

3) Разработать эффективную программу проведения обучения. Программа должна содержать и лекционный курс, и курс практических занятий (проведение группового обсуждения проблем организации).

Практическая часть реализуется путем вовлечения слушателей в процесс выяснения сущности изучаемых явлений. Во время совместной работы у участников создается ощущение причастности к решению обсуждаемых проблем, концентрируется внимание, развивается научный способ мышления, мобилизуется арсенал имеющихся знаний. Участники обсуждения приобретают навыки краткого, четкого и ясного изложения своего мнения, имеют возможность глубже ознакомиться с факторами, определившими ситуацию, документами, показателями.

Использование инсценировки, как одного из перспективных методов проблемного обучения, позволяет стать реальным участником происходящего, испытать и оценить ответственность от принимаемого решения, используемых полномочий.

Сущность данного метода заключается в том, что руководитель описывает реалистичную ситуацию и распределяет между слушателями конкретные роли.

Виды инсценировок.

Способ конференции.

Он предполагает деление группы на подгруппы в составе не более 4 человек. Каждая подгруппа выбирает своего руководителя (старосту). Исходная информация сообщается всем слушателям курса, затем руководитель формирует проблему и задаёт вопрос. Например, в результате проводимых изменений в деятельности организации начальнику цеха (отдела) необходимо срочно скомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию. Встает вопрос - каким образом следует это осуществить? Можно передать этот вопрос отделу кадров, решить его самому, создать комиссию по комплектованию новых бригад или предложить другой вариант решения.

Первый этап - дискуссия внутри подгруппы, слушатели должны прийти к единому мнению. По истечении времени обсуждения (10-15 минут) руководитель игры предоставляет слово старостам всех подгрупп высказать общее мнение подгруппы. Остальные слушатели могут задавать ему вопросы, на которые он обязан ответить сразу. Руководитель записывает вопросы и предложения подгрупп на доске.

После выступления и ответов на вопросы следует второй этап дискуссии. Группа анализирует решения подгрупп и выбирает или формулирует наиболее рациональное из них. Итоги дискуссии подводит руководитель.

Инсценировка способом конференции позволяет объективно анализировать факты, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.

Групповой способ.

Слушатели делятся на две равные подгруппы, каждая из которых выполняет определенную руководителем роль. На основании исходной информации они освещают вопросы и анализируют их с двух разных аспектов. К примеру, можно рассмотреть следующую ситуацию. Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все...».

Задание. Участникам необходимо выработать такую позицию, чтобы не спровоцировать конфликт. При этом одна группа выступает с позиции бухгалтера, другая – с позиции начальника.

После выступления сторон подводятся итоги. Руководитель акцентирует внимание на положительных и отрицательных моментах игры.

Результатом групповой постановки является единое обоснованное руководство к действию, закрепление которого в сознании работников – одна из целей учёбы.

Игровой способ.

Из числа слушателей отбираются «исполнители ролей», которые должны максимально вжиться в свою роль и защищать интересы исполняемого ими лица. Участники, например, могут представить конфликт между руководителем и подчиненными, возникший в результате неравномерного распределения

служебной нагрузки среди подчиненных. В то время, когда «действующие лица» исполняют свои роли, остальные внимательно следят за их действиями, речью и т.д. По окончании инсценировки проводится дискуссия, оценивающая игру и предложенные варианты решения. Под руководством преподавателя исполнителям ролей даётся объективная оценка и принимается оптимальное решение.

В ходе инсценировки нельзя прерывать выступающего. Он должен сам довести свою игру до конца, как считает нужным, исходя из полученной информации и своего опыта.

Данный метод используется для решения конфликтов или разрядки психологического напряжения; развивает умение давать оценку происходящему, общаться с коллегами, убеждать других в правильности своей точки зрения.

Способ воспроизведения.

Инсценировка способом воспроизведения преследует закрепление или повторение пройденного материала.

Она проводится следующим образом: после изложения учебного материала в целом или какого-нибудь раздела в частности преподаватель просит закрыть конспекты, вспомнить только что прослушанный материал и максимально быстро ответить на возможно большее количество вопросов.

Вопросы в зависимости от сложности и особенностей пройденного материала могут быть следующие:

1. понятия, принципы, перечисленные числовые данные, их динамика.
2. наличие противоречий между изложенным материалом и действительностью.
3. доказательства формул и принципов.
4. личные дополнения, способствующие обогатить изложенный учебный материал.
5. необходимость дополнительной информации.
6. принципиальный ход решения задач, использование формул.
7. актуальность изложенного учебного материала и его использование в практике и т.д.

На размышление отводится определённое время, по истечении которого каждый слушатель курсов должен суметь назвать самое, по его мнению, главное из записанного или быть готовым уточнить мысль своего оппонента или возразить ему.

Способ инцидента.

Цель – научить участников дискуссии отбирать информацию и нужные данные.

При способе инцидента все действия можно разделить на три этапа. После изложения исходной информации и описания случая слушателям даётся

возможность получить у преподавателя дополнительные данные. Это первый этап, проходящий обычно в форме вопросов и ответов.

При данном способе может быть рассмотрена следующая ситуация. Вы являетесь руководителем производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Постановка задачи: Как вы ответите на звонок?

Прежде чем предложить свои решения, участники должны воспользоваться возможностью получить дополнительную информацию. Так, данные задачи не позволяют определить степень поломки оборудования, а также характер полученных травм. Например, работник установил на штамповочном станке большое число оборотов вала. При высокой нагрузке сорвало шпонку на шестеренчатом валу. Пытаясь его отремонтировать, второй работник не отключил оборудование, и его руку затянуло в шестеренчатый механизм. В результате кисть руки была раздроблена.

На втором этапе слушатели сообщают преподавателю о своих наблюдениях и соответствующих выводах.

На третьем этапе на основе полученной информации предлагаются варианты решения и отбираются лучшие из них.

Способ конкретизации обстановки.

Исходная информация представляется обычно в виде производственного задания. Задание подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для их решения. Так, например, задача может заключаться в повышении объемов продаж сварочных аппаратов инверторного типа. Решение подразумевает различные сочетания пересмотра деятельности производственных отделов и цехов, маркетинговых служб, бюро качества и т.д. Кроме того, возможны и различные решения, что зависит от того, какое обстоятельство в данном случае важнее.

Ознакомившись с заданием, каждый слушатель имеет право требовать дополнительную информацию, в которой даются разъяснения и уточнения к общим характеристикам ситуации.

Затем каждый обучающийся самостоятельно занимается решением задания и сообщает о своих результатах. Каждому выступающему можно задавать вопросы, на которые он должен ответить, и вносить возражения, которые он должен обосновать или опровергнуть. Когда точки зрения начнут повторяться, руководитель прекращает дискуссию, подводит итоги и делает обобщение.

Инсценировка способом конкретизации обстановки развивает умение затребовать нужную информацию (формы отчетности, динамику отдельных показателей и пр.), самостоятельно решить проблему, убедительно обосновать и защитить свою точку зрения.

Организация дистанционного обучения.

Дистанционное обучение заключается в теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения.

В комплект входят методические рекомендации, которые содержат детальную информацию о системе дистанционного обучения, его методах, а также о том, как получить поддержку в случае каких-либо затруднений в процессе обучения.

Важным документом при этом является паспорт рабочего места. В нём определены, в частности, квалификационные требования, предъявляемые к руководителю или специалисту. Собственно учебные материалы представляют собой целый набор документов на бумажных и магнитных носителях, например лекции, техническая документация, аудио- и видеоматериалы, компьютерные обучающие программы.

Завершающая часть обучения – экзамен. Поэтому в состав комплекта входят компьютерные экзаменационные программы с контрольными дискетами, предназначенные для выполнения экзаменационной работы по итогам обучения.

Если контрольная работа выполнена правильно, учебный центр высылает обучаемому удостоверение (свидетельство) о повышении квалификации.

Большое внимание обновлению теоретических и практических знаний необходимо уделять заместителю директора по экономике ОАО завода «ВЕРТ», так как он отвечает за работу отдела труда, заработной платы и кадров, бухгалтерии и юридического отдела, а так же обучению начальников этих отделов. Это в первую очередь связано с различными изменениями нормативной базы. Важное значение имеет подготовка и переподготовка руководителей производственно-диспетчерского отдела, отделов технического контроля, АСУ, отделов главного конструктора, главного технолога и др., так как требуется постоянное обновление технологий производства продукции. Обучение руководящего персонала маркетинговых служб необходимо в связи с нестабильностью внешнего окружения организации, постоянно меняющимся спросом и появлением новых конкурентов. С этой позиции необходимый уровень квалификации не может быть гарантирован базовым образованием, требуется постоянное обновление знаний и приобретение дополнительных навыков работы.

Задание.

Проанализировать изложенные методы обучения, переобучения персонала и активизации его на повышение творчества в работе и снижение конфликтности в коллективе. Обоснуйте свою позицию.⁷

8.9 Характеристика ситуации № 9. Высокая текучесть кадров (на примере ЗАО «ПИВОЛЕЙ» за период 2000 - 2002 гг.)

ЗАО «ПИВОЛЕЙ» является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права, выполняет обязанности, установленные гражданским законодательством в судебных и арбитражных органах. К основным направлениям деятельности следует отнести следующие:

1) производство пива, безалкогольных напитков и другой продукции, разрешенной законодательством РФ;

⁷ Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Библиотека журнала «Управление персоналом»/ Издание 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.-229 с.

Травин В.В., Дятлов В.А.. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. 3-е изд.-М.: Дело, 2000.-59 с..

2) оказание услуг населению торгово-посреднического характера;

3) покупка и продажа товаров в сети фирменных магазинов и киосков;

4) сдача в аренду производственных, административных, жилых помещений, оборудования, машин, механизмов;

5) другие виды деятельности.

Проектная мощность завода 1 млн. дал в год, однако, из-за изношенности оборудования на 60% производство пива падает из года в год в среднем на 23%. Эта тенденция спровоцировала ряд проблем деятельности организации.

Для решения производственной проблемы был разработан бизнес-план, главной целью которого была частичная замена устаревшего оборудования, выпуск нового сорта пива со сроком хранения до 60 дней. Реализация бизнес-плана потребовала изыскания дополнительных денежных средств, что прямым образом отразилось на состоянии коллектива организации. Была намечена программа сокращения работников в среднем на 3% в год. Однако сотрудники восприняли эту тенденцию негативно. Сложно работать качественно, творчески, с энтузиазмом, если над тобой нависла угроза увольнения. В результате осложнился психологический климат в коллективе: боязнь не справиться с возложенными обязанностями, стресс.

Анализ социально-психологического климата обычно возлагается на специальную службу, ответственное лицо – кадровика. Однако его успели сократить, а обязанности возложили на секретаря, у которого нет специального образования. По этой причине не может быть проведена профессиональная оценка персонала, урегулирование конфликтных, стрессовых ситуаций, пересмотр мер по изысканию средств реализации проекта за счет кадровой составляющей. Психологическая ситуация привела к тому, что текучесть кадров значительно превышает запланированный уровень и создает угрозу срыва производства обычных объемов.

Таким образом, главной проблемой организации в настоящий момент является негативная тенденция снижения численности персонала за прошедшие

три года на 20%. Динамика численности персонала организации представлена в таблице 8.15.

Таблица 8.15 – Численность персонала за период с 2000-2002гг.

Численность персонала организации	2000		2001		2002	
	человек	%	человек	%	Человек	%
	196	100	189	96	157	80

Возможными причинами данной проблемы являются:

- рабочие слабо заинтересованы в результатах своей деятельности, т.к. существующая система учета недостаточно четко фиксирует фактически отработанное время;

- программа увольнений спровоцировала стрессовую обстановку в коллективе;

- заработная плата выплачивается не вовремя;

- моральное стимулирование труда не практикуется;

- карьерный рост в организации не планируется.

Заинтересовать работников в результатах труда, не учитывая их личных потребностей, сложностей работы и быта довольно трудно. Поэтому вначале необходимо провести опрос персонала, с целью выяснения их проблем и потребностей. Данное исследование можно провести методом анкетирования. На базе результатов проведенного анализа выделить наиболее значимые и реальные для организации меры по урегулированию проблемы текучести кадров.

Для совершенствования системы мотивации. Действующей в организации, можно использовать компоненты представленные в таблице 8.16.

Таблица 8.16 - Комплексная система мотивации труда

Компоненты мотивации	Цели мотивации
Культура организации. Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм.	Понимание и признание целей организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов.
Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале организации и развитие сотрудничества	Установка на кооперацию в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результатов, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для организации.
Привлечение персонала к принятию решений Согласование с работником определенных решений,	Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела организации. Принятие на себя ответственности.

принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке.	
---	--

Задание.

1) Пересмотреть систему мотивации, действующую в организации. Выявить «слабые звенья» в ее функционировании.

2) Рассмотреть предложенные компоненты мотивации для использования их в новой модели.

3) Разработать анкету для проведения опроса работников организации с целью выявить их претензии, проблемы, потребности. При разработке анкеты обратить особое внимание на выявление социальных аспектов, учитывая рекомендации, высказанные в приложении Ш.

4) Провести анализ системы управления персоналом, учитывая рекомендуемую методику [11], представленную в приложении Г.

Список использованных источников

1. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / Под ред. Гончаров/ Киев: Техника, 1993.–132с.
2. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие. – М.: ГАУ, 1993.-468с.
3. Вагунов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учебное пособие. – М.:Высш.шк., 1998.-176с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие –2 0е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2002.-283с.
5. Винокуров В.А. Азоев Г.Л. Управление развитием производственного объединения. – М.: МИУ, 1989.-80с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.-288с.
7. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. – Железнодорожный, Моск.обл.: ТОО НПЦ «Крылья»,1996.-216с.
8. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика,2002.144с.: ил.
9. Зеленцова Л.С., Джелия И.М., Методы эффективного управления производством. Совершенствование организации предприятия в новых условиях хозяйствования. – Оренбург, 1992. –67с.
- 10.Изюмов А.И. США: Норма прибыли и экономика. – М.: «Наука»,1988, - 132с.
- 11.Марков Г.Н. Справочник руководителя. – СПб.: Алвора, 2000. –223с.
- 12.Минаева Н.В. Экономика и предпринимательство. Лекции, деловые игры и упражнения. – М.: ВЛАДОС,1994.-256с.
- 13.Основы менеджмента: Учебное пособие. –2-е изд., - М.: Издательский дом «Дашков и К⁰», 2001.-176с.
- 14.Порховник Ю.М., Кабаков и др. Менеджмент: проблемы и программа решения. – Л.: 1990.-112с.
- 15.Платонов В.Я. Деловые игры: разработки, организации, проведение: Учебник. – М.: Профиздат, 1991.-192с.
- 16.Русинов и др. Менеджмент и самоменеджмент в сфере рыночных отношений: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.-352с.
- 17.Рыночная экономика: Учебник В 3 Т.Т. 3 41 Гайхман М.М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу. – М.: СОМИН ГЭК, 1992.-160с.
- 18.Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач. Методическое пособие / В.Н. Матирко, Поляков, И.И. Стариков, Ю.А. Ткаченко. – М.: Высш.шк., 1991.-255с.
- 19.Соколова М.И., Крылова Г.Д. Практикум по менеджменту: ситуационные задачи и тест-контроль: Учебное пособие. / Под ред. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-240с.

20. Степанов А. Методы разработки миссии предприятия отрасли. – М.: Дело, 1991.-215с.

21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ., по ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.

22. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.-64с.

23. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. (Тематический сборник проблемных вопросов, ситуационных задач, деловых и психологических игр, проектов). – М.: Издательство «Зерцало», 1998.-218с.

24. Футхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. –2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.-272с.

Чукин С.А. и др. Расчеты экономической эффективности организационно-технических мероприятий в машиностроении. – М.: Машст, 1986.-184с.

Приложение А (обязательное)

Анализ организации маркетинга

Таблица А1 - Анализ организации маркетинга

Возможные вопросы	Возможные варианты ответов				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Понимает ли организация свои сегменты рынка и требования сегментов к товару?	Нет	Смутно	Немного	Неплохо	Очень хорошо
2. Знает ли пожелания потребителей к своим товарам?	Нет	Смутно	Немного	Неплохо	Очень хорошо
3. Хорошо ли понимается структура затрат и прибыльность каждого товара?	Нет	Смутно	Немного	Неплохо	Очень хорошо
4. Влияет ли изменение цен на объем продаж?	Очень сильно	Существенно	Незначительно	Немного	Нет
5. Качество вашего товара в сравнении с конкурирующим, продаваемым по одной цене?	Гораздо хуже	Хуже	Примерно одинаково	лучше	Гораздо лучше
6. Затраты на товародвижение?	Очень значит.	Значительное	Средние	Небольш.	Нет
7. Выгоды от продажи товара через торговую сеть?	Нет	небольшие	Незначительные	Существенные	Очень значительные
8. Удельный вес (%) продаж на внешних рынках?	2	10	15	20	30
9. Степень изменения структуры товара за 10 лет, %?	Слабая 10	20	30	40	Хорошая 50
10. Уровень контроля новых товаров?	Очень низкий	низкий	Средний	Значительный	Сильный
11. Упаковка (%), меняющаяся за последние 5 лет?	80	50	40	30	20

Продолжение таблицы А1

1	2	3	4	5	6
12.Как давно используется торговая марка?	Нет совсем	Только разрабатывается	Недавно зарегистрирована	Несколько лет	Очень давно
13.Какую долю (%) в продажах занимают 8 важных потребителей,?	80	60	50	40	30
14.Когда было последнее сообщение о вас в периодической печати?	Никогда	5 лет назад	3 года назад	В прошлом году	Периодически
15.Когда оценивалась эффективность затрат на продвижение товаров?	Никогда	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	В прошлом году
16.Какие спец. Стандарты установлены для ваших служащих?	Никаких	Несколько правил	Несколько	много	Слишком много
17.Какие изменения вы проводите в окружении, чтобы определить их влияние на сбыт?	Никаких	редко	Неформальные	Внешние	Крупные

Приложение Б
(обязательное)
Анализ финансовой деятельности фирмы

Таблица Б1 - Финансовый анализ

Возможные вопросы	Возможные варианты ответов				
	1	2	3	4	5
1.Насколько доступна применяемая система бух. Учета сотрудникам?	Затруднительно ответить	сложная	Относительно простая	простая	Очень простая
2.Как тщательно анализируется поток наличности?	Никак	Выборочно	Приблизительно	Уменьш.на 5%	Уменьш.на 10%
3.Как изменились накладные расходы за последние 3 года в процентах от объема продаж?	Выросли на 10%	Выросли на 20%	Без изменений	Уменьш.на 5 %	Уменьш.на 10%
4.Сколько показателей используется для оценки финансового состояния?	2	3	5	7	9
5.Как изменился уровень безнадежных долгов?	Вырос на 20%	Вырос на 10%	Вырос на 5%	Без изменений	Уменьш.на 5%
6.Какой метод используется для анализа окупаемости вложений?	Никакой		Некоторые элементы	Постоянно один	Разные

Приложение В (обязательное)

Анализ производственной деятельности фирмы

Таблица В1 - Анализ производственных проблем организации

Возможные вопросы	Возможные варианты ответов				
	1	2	3	4	5
1. Какова доля (%) прямых затрат в стоимости товара (материалы, труд, амортизация)?	Нет	10	40	70	90
2. Когда последний раз выполнялся анализ затрат материалов на производство продукции?	Никогда	5 лет назад	3 года назад	Год назад	Постоянно
3. Когда оценивались достоинства и недостатки развития кооперации?	Никогда	5 лет назад	3 года назад	Год назад	Постоянно
4. Количество основных поставщиков комплектующих?	1	4	8	12	15
5. Какова степень (%) загрузки производственных мощностей:	30	40	50	70	90
6. Доля (%) оборудования, подлежащего замене?	50	30	20	10	5
7. Какая система контроля качества продукции используется?	Никакая	Ненормальная	Элементы контроля	Выборочный контроль	По образцам
8. На сколько процентов выросла производительность труда в прошлом году?	0	1	5	8	10
9. Когда приглашали специалистов со стороны на консультацию?	Никогда	5 лет назад	3 года назад	Год назад	Постоянно
10. Какое количество (%) продукции хранится свыше 6 месяцев?	25	20	15	10	5

Приложение Г (обязательное)

Анализ системы управления персоналом

Таблица Г1 - Анализ системы управления персоналом

Возможные вопросы	Возможные варианты ответов				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлены ли персонал о планах организации?	нет	слабо	частично	хорошо	отлично
2. Участвует ли персонал в распределении прибыли и в какой мере?	нет, никогда	немного	частично	хорошо	отлично
3. В какой мере распределяются полномочия и ответственность при составлении рабочих инструкций?	Не участвует совсем	плохо	отрывочно	сравнительно хорошо	хорошо
4. Как распределяется потребность кадров на перспективу?	никак	плохо	отрывочно	частично	хорошо
5. Сколько работников (%) выполняют такую же работу, как 5 лет назад?	80	60	40	30	20
6. Какова сложность процедуры приема на работу?	простая	несущественная	приблизительная	детализированная	очень детализированная
7. Какой процент персонала за последние 2 года не учился?	95	75	50	40	20
8. Как изменился уровень травматизма и процент больных?	сильно увеличился	увеличился	без изменения	уменьшился	сильно уменьшился
9. Как ведется работа с жалобами?	никак	плохо	так себе	сносно	хорошо
10. Как оценивается работа по урегулированию оплаты труда?	никак	плохо	так себе	сносно	хорошо
11. Каков уровень понимания юридических обязательств предприятия работниками?	нулевой	приблизительный	небольшой	детальный	очень детальный

Приложение Д (обязательное)

Анализ организации управления

Таблица Д1 - Анализ организации управления

Возможные вопросы	Возможные ответы				
	1	2	3	4	5
1. Как легко можно получить необходимую информацию?	невозможно	трудно	относительно легко	легко	очень легко
2. Как велико количество контролируемой информации?	очень мало	немного	средне	много	слишком много
3. Сколько данных (рассчитанных в ручную) заносится в главную книгу?	600	400-599	200-399	100-199	100
4. Как много писем и документов по стандарту готовится вручную ежедневно?	40	30	20	10	меньше 10
5. Каково время выполнения заказа (дн.)	5	4	3	2	1
6. Входит ли предприятие в какие-либо ассоциации? Как используются возможности этих организаций?	никак	плохо	недостаточно	хорошо	очень хорошо

Приложение Е (информационное)

Элементы затрат, включаемые в себестоимость

Таблица Е1 - Номенклатура статей в разрезе элементов затрат, включаемых в себестоимость

№ п/п	Код эл.стат затр.	Наименование элементов затрат	Наименование статей затрат
1	2	3	4
1	1	Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов)	
2	1.1.		Материалы
3	1.2.		Запасные части
4	1.3.		Покупные комплектующие изделия
5	1.4.		Топливо
6	1.5.		Транспортные услуги
7	1.6.		Энергетические ресурсы по стороны
8	1.6.1		Электрическая
9	1.6.2		Тепловая
10	1.6.3		Сжатый воздух
11	1.6.4		Холод
12	1.6.5		Потребление воды
13	2	Затраты на оплату труда	
14	2.1		Заработная плата основного персонала
15	2.2		Премии по действующим системам
16	2.3		Компенсации по оплате труда
17	2.4		Выплаты в натуральной форме
18	2.5		Стоимость выдаваемой бесплатно форменной одежды
19	2.6		Оплата очередных отпусков
20	2.7		Оплата дополнительных отпусков
21	2.8		Оплата отпусков, предусмотренных законодательством: молодым специалистам
22	2.9		Доплата в случае временной нетрудоспособности
23	2.10		Оплата во время обучения с отрывом от производства

Продолжение таблицы Е1

1	2	3	4
24	2.11		Оплата донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха
25	2.12		Оплата труда студентов, учащихся высших, средних учебных заведений, общеобразовательных школ
26	2.13		Оплата нештатным работникам по договорам гражданско-правового характера, лицам, не состоящим в штате предприятия
27	2.14		Прочие оплаты, включенные в себестоимость в соответствии с установленными нормами
28	3	Отчисления на социальные нужды	
29	3.1		Пенсионный фонд
30	3.2		Фонд социального страхования
31	3.3		Фонд занятости
32	3.4		Фонд обязательного медицинского страхования
33	4	Амортизация основных фондов	
34	4.1		Амортизационные отчисления на полное восстановление собственных основных фондов
35	4.2		Амортизационные отчисления арендованных основных фондов
36	5	Прочие затраты	
37	5.1		Расходы на служебные командировки в пределах установленных норм
38	5.2		Расходы на рекламу в пределах установленных норм
39	5.3		Износ объектов нематериальных активов
40	5.4		Расходы по подготовке и переподготовке кадров в пределах установленных норм
41	5.5		Затраты по обязательному страхованию имущества
42	5.6		Затраты по обязательному страхованию работников
43	5.7		Вознаграждения за изобретения и рационализацию
44	5.8		Затраты на оплату услуг связи

Продолжение таблицы Е1

1	2	3	4
45	5.9		Затраты на оплату услуг вычислительных центров
46	5.10		Плата за аренду отдельных объектов основных фондов
47	5.11		Услуги банка
48	5.12		Консультационные услуги
49	5.13		Расходы на проведение смотров, конкурсов
50	5.14		Представительские расходы в пределах установленных норм
51	5.15		Расходы по противопожарным мероприятиям
52	5.16		Расходы по охране труда и технике безопасности
53	5.17		Расходы по сторожевой охране
54	5.18		Расходы на консультационные услуги (технического, экономического, организационного характера)
55	5.19		Расходы по проведению аудиторских работ
56	5.20		Расходы, связанные с кредитованием в пределах учетной ставки ЦБ РФ, увеличенной на три пункта
57	5.21		Расходы, производимые за счет ремонтного фонда основных производственных фондов
58	5.22		Затраты по возмещению износа инструмента
59	5.23		Затраты по возмещению использования легкового транспорта
60	5.24		Затраты на гарантийный ремонт и обслуживание в пределах утвержденных норм
61	5.25		Потери от брака: недостачи материальных ценностей на производстве и складах при отсутствии виновных
62	5.26		Затраты по услугам сторонних организаций
63	5.27		Другие прочие затраты, установленные законодательством
		Налоги и платежи	
64	5.28		Налог на пользователей автодорог

Приложение Ж (информационное)

Смета на производство и выпуск изделия А

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель предприятия

_____ подпись
« ____ » _____ 200__ г.

СМЕТА

Себестоимости продукции На производство и выпуск изделия А

Договору(рам), заказу(зам)

На __ 2002 г. _____

Месяц, квартал, год

Основание для проведения работ по выпуску продукции договор № от 05.01.02 г. приказа №33 от 29.12.02 г.

Приказ, распоряжения и т.п.

Источник финансирования за счет заказчика

Сроки: начало 01.01.02 окончание 31.12.02

№ п/п	Наименование Показателей	Сумма, тыс. руб.		
		По смете	По факту	Отклонение
1	Материальные затраты	334 947		
2	Расходы на оплату труда	59 572		
3	Отчисления на социальные нужды:			
3.1	Пенсионный фонд 28%	1680		
3.2	Фонд занятости 2%	1191		
3.3	Социальное страхование 5,4%	3217		
3.4	Медицинское страхование 3,6%	2145		
4	Амортизационные отчисления	180		
5	Прочие расходы	10 320		
6	Итого: полная себестоимость: Строка 1(данной таблицы) + строка 2+строка3 +строка 4 + строка 5	427 262		
7	Уровень рентабельности, %	55		
8	Прибыль	235 269		
9	Договорная цена	662 531		
10	НДС 20%	142 444		
11	Отпускная цена	804 275		

Руководитель работы (темы, заказа)

Зам. Директора по экономике (гл. бухгалтер)

Ответственный исполнитель

Приложение 3
(информационное)

Смета затрат на подготовку и переподготовку кадров

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № _____
От «___» _____ » ____ г.

СМЕТА

Затрат на подготовку и переподготовку кадров

№ п/п	Наименование показателей	Сумма, тыс.		
		По смете	По факту	Отклонение
1	Оплата учебным заведениям предоставляемых услуг, не предусмотренных учебными программами			
2	За обучение кадров			
3	За переподготовку кадров			
4	За услуги по повышению квалификации кадров			
5	За работников, принятых по договору на обучение, не прошедших конкурсных экзаменов			
6	ИТОГО:			

Ответственный за составление сметы

Проверил

Приложение И
(информационное)

Смета затрат на представительские расходы

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № _____
От «__» _____»)) __ г.

СМЕТА

Затрат на представительские расходы

№ п/п	Наименование показателей	Сумма, тыс.		
		По смете	По факту	Отклонение
1	Расходы по проведению заседаний директората			
2	Расходы по проведению заседаний учредителей			
3	Расходы на прием представителей сторонних организаций, в т.ч. иностранных юридических лиц, предпринимателей			
4	Расходы на проведение заседаний ревизионной комиссии			
5	Статьи расхода			
5.1	Подготовка офиса к приему представителей. Канцелярские товары. Радио, видео, телеоснащение, связь, машинописные работы.			
5.2	Затраты на завтраки			
5.3	Буфетное обслуживание			
5.4	Транспортное обеспечение			
5.5	Культурная программа: театры, музеи, экскурсии и т.д.			
5.6	Расходы на приобретение сувениров			
5.7	Расходы на переводчиков			
6	ИТОГО:			

Ответственный за составление сметы
Проверил

Приложение К
(информационное)

Смета затрат на рекламу

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № _____
От « ___ » _____ »)) __ г.

СМЕТА
Затрат на рекламу

№ п/п	Наименование показателей	Сумма, тыс.		
		По смете	По факту	Отклонение
1	Разработка и издание рекламных изделий (альбомов, брошюр, каталогов, проспектов, плакатов, афиш, рекламных листовок и т.п.)			
2	Разработка эскизов, этикеток, образцов оригинальных фирменных пакетов, упаковки			
3	Приобретение и изготовление рекламных сувениров и т.д.			
4	Рекламные мероприятия через средства массовой информации (объявления в печати, передачи по радио, телевидению)			
5	Световая и иная наружная реклама			
6	Приобретение, копирование, дублирование, демонстрация рекламных кино-, видео-, диафильмов и т.п.			
7	Изготовление стендов, муляжей, рекламных материалов			
8	Хранение и экспедирование рекламных материалов			
9	Оформление витрин, выставок-продаж, комнат-образцов			
10	Уценка товаров, полностью потерявших свое первоначальное качество при экспонировании в витринах, на стендах			
11	Иные рекламные мероприятия, связанные с предпринимательской деятельностью			
12	ИТОГО:			

Ответственный за составление сметы

Проверил

Приложение Л
(информационное)

**Анализ оборачиваемости оборотных средств субъекта хозяйственной
деятельности**

Таблица Л1 - Анализ оборачиваемости оборотных средств субъекта
хозяйственной деятельности

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	изменения
Выручка, тыс. руб.	58 000	63 000	+5000
Количество дней анализируемого периода	360	360	-
Однодневная выручка, тыс. руб.	161,1	175	+13,9
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	5133	5207	+74
Продолжительность одного оборота, дней	31,8	29,7	-2,1
Коэффициент оборачиваемости средств, обороты	11,3	12,1	+0,8
Коэффициент загрузки средств в обороте, коп.	8,85	*.27	-0,58

Приложение М (информационное)

Анализ фондоотдачи. Анализ эффективности использования нематериальных активов субъекта хозяйственной деятельности

Таблица М1 - Факторный анализ фондоотдачи основных фондов субъекта хозяйственной деятельности

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Изменение	
			абсолютное	В %
Выручка, тыс. руб.	58 000	63 000	+5000	106,8
Среднесписочная численность работников, чел.	130	126	-2	98,5
Производительность труда одного среднесписочного работника, тыс. руб.	446,15	492,9	46,04	110,3
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	42 647	42 567	+80	99,8
Фондовооруженность труда одного среднесписочного работника, тыс. руб.	328,05	332,55	+4,5	101,4
Фондоотдача основных фондов, тыс. руб.	1,36	1,48	+0,12	108,8

Таблица М2 - Анализ эффективности использования нематериальных активов субъекта хозяйственной деятельности

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Изменения
Выручка, тыс. руб.	58 000	63 000	+5000
Среднегодовая стоимость нематериальных активов, тыс. руб.	215	208	-7
Фондоотдача нематериальных активов, тыс. руб.	269,77	302,88	+33,11
Фондоемкость продукции, коп.	0,37	0,33	-0,04

Приложение Н (обязательное)

Показатели эффективности использования фонда оплаты труда

Таблица Н1 - Показатели эффективности использования фонда оплаты труда
ГПУ ООО «Оренбурггазпром»

Показатели	Ед. изм	2000г.	2001г.	Отклонение, т.р.	Темп роста, %
1. Товарная продукция	т.р.	1107051	1660588	553537	150
2. Себестоимость продукции	т.р.	941585	1594164	652579	169
3. Валовая прибыль	т.р.	165466	66424	-99042	40
4. Численность ППП	чел	355	348	-6	98,3
5. Фонд заработной платы	т.р.	117967	169809	51842	143
6. Затраты на рубль товарной продукции (с2./с.1)	р.	0,85	0,95	0,1	111
7. Производство товарной продукции на рубль зарплаты (с.1/с.5)	р.	9,4	9,7	0,3	103
8. Сумма валовой прибыли на рубль зарплаты (с.3/с.5)	р.	1,4	0,39	-1,01	28

Приложение О (обязательное)

Динамика показателей ООО «Сельский строитель»

Таблица О1 - Динамика показателей ООО «Сельский строитель»

Показатели		Виды продукции			
		Фундамент. блоки	Плиты перекрытия 3 пустотные	Плиты перекрытия 6 пустотные	Плиты перекрытия 8 пустотные
Максимальная цена на рынке, руб.		3000	3000	5500	8000
Минимальная цена на рынке, руб.		2000	2000	4000	6000
Цена установленная фирмой, руб.		2800	2900	4500	7200
Сумма затрат на предпродажную подготовку	на начало о.п.	-	-	-	-
	на конец о.п.	-	-	-	-
Объем продаж продукции фирмой, тыс.шт	на начало о.п.	4800	6200	6000	8100
	на конец о.п.	5100	6000	6000	8200
Объем продаж продукта на рынке, тыс. руб.	на начало о.п.	12000	15000	15000	18000
	на конец о.п.	14000	14000	14800	16500
Сумма затрат на функционирование системы сбыта, руб.	на начало о.п.	10000			
	на конец о.п.	12000			
Сумма затрат на рекламную деятельность, руб.	на начало о.п.	5500			
	на конец о.п.	6000			
Сумма затрат на оплату торговых агентов, руб.	на начало о.п.	15000			
	на конец о.п.	16000			
Сумма затрат организацию связей с общественностью, руб.	на начало о.п.	-			
	на конец о.п.	-			

Приложение II (обязательное)

Функциональный аудит структуры организации

Совет директоров

Цель: Обеспечение:

- 1) контроля выбора, важнейшие стратегические направления (выбор сфер бизнеса);
- 1) утверждение стратегических планов, представленных на рассмотрение оперативными управляющими;
- 2) контроля разработки и осуществления стратегий;
- 3) контроля и оценки компетенции высшего руководства в вопросах разработки и исполнения стратегии;
- 4) оценки работы исполнительного директора по стратегическому планированию деятельности предприятия;
- 5) оценки деятельности других менеджеров иерархически подчиненных исполнительному директору.

Исполнительный директор

Цель: Ответственность:

Разработка и осуществление стратегий, представление стратегических планов Совету директоров; укрепление существующих деловых позиций; контроль за прекращением деятельности, несоответствующей планам; установление инвестиционных приоритетов и контроль за расходом корпоративных ресурсов; разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; обеспечение формирования и гибкости механизма реагирования; объединение стратегических действий основных функциональных подразделений.



1- Отдел главного механика и энергетика

Цель: Обеспечить качественное и бесперебойное функционирование средств производства в подразделениях основного и вспомогательного производств посредством:

- 1) изучения состояния эксплуатации машин и оборудования;
- 2) изучения степени выполнения планов-графиков ремонта и модернизации оборудования;
- 3) анализа качества и себестоимости ремонтов;
- 4) исследования и анализа использования оборудования и производственных мощностей;
- 5) исследования и анализа рациональности потребления энергоресурсов.

2 – Отдел главного технолога

Цель: Обеспечение технологической документации процессов, операций, процедур и контроля за их исполнением, а также формирование нормативной базы выполнения работ посредством:

- 1) разработки технологических процессов;
- 2) разработки маршрутных технологий;
- 3) разработки нормативов расхода материалам;
- 4) разработки норм времени по видам работ;
- 5) разработки и утверждения планировок расстановки оборудования;
- 6) контроля соблюдения технологической дисциплины.

Отдел планово-диспетчерской службы

Цель: Концентрация информации о ходе производства, контроль и регулирование процессов на базе собранных данных в соответствии с производственными программами и заданиями:

- сопоставление фактических данных о ходе производства с плановыми;
- анализ отклонений;
- разработка мер по обеспечению равномерного и комплексного выполнения программы выпуска изделий.

Планово-диспетчерское бюро цехов осуществляет контроль:

- 1) выполнение плана по номенклатуре;
- 2) комплектование изделий (своих и покупных) в соответствии со смено-суточными заданиями;
- 3) заделов на межцеховых складах, а также межцеховых передач деталей, заготовок, сбор единиц;
- 4) оперативной подготовки производства;
- 5) наблюдение за работой отстающих цехов и участков.

3-Отдел исследований и разработок.

Цель: Обеспечить эффективную подсистему управления инновациями через учет множества внешних и внутренних факторов, влияющих на управленческое решение посредством:

- 1) проработки материалов по исследованию потребностей потребителей;
- 2) разработки новой продукции:
 - горбылей для формовки секций и уравнивателей;
 - станка для продорожки коллектора;
 - станка для выбивки клиньев из якорей главных генераторов;
 - пресса для осадки секций в пазах якоря главного генератора;
- 3) проведения испытаний оборудования для производства поршневых колец;
- 4) испытания оборудования и средств механизации для колесного цеха;
- 5) исследования возможностей внедрения лазерных систем контроля геометрических рам тележек и базирования автономного обрабатывающего модуля клиновых лазов кронштейнов совместно с Воронежским НПП ТОО «Измерон» для обеспечения ремонта тележек ТЭ 10;
- 6) внедрение стенда диагностирования дизеля.

4- Отдел главного конструктора.

Цель: Обеспечение конструкторской документации процессов подготовки, организации и производства в структурных подразделениях предприятия посредством:

1) разработки конструкторской документации на:

- продукцию (в случае рассмотрения головного предприятия);
- оснастку;
- приспособления;
- специальные инструменты.

2) контроля за изготовлением оснастки, приспособлений, инструмента;

3) координация действий по изготовлению и разработке документации при выполнении отклонений по параметрам.

5- Отдел сбыта.

Цель: Обеспечить своевременный и эффективный сбыт продукции, выполнения работ, оказание услуг посредством:

1) изучение выполнения договорных обязательств и планов поставок продукции потребителям по:

- объему;
- качеству;
- срокам;
- номенклатуре;
- составлению складских запасов;
- сохранности готовой продукции.

6 – Отдел производственный.

Цель: Обеспечить качественный своевременный выпуск изделий (выполнения работ, оказания услуг) в соответствии с установленной номенклатурой и планом-графиком работ посредством анализа:

- 1) выполнения плана выпуска продукции по объему и ассортименту;
- 2) ритмичности работы;
- 3) повышения качества продукции;
- 4) внедрения новой техники и технологий;
- 5) комплексной механизации и автоматизации производства;
- 6) работы оборудования;
- 7) расходования материальных ресурсов;
- 8) длительности технологического цикла;
- 9) комплексности выпуска продукции;
- 10) общего технического и организационного уровня производства.

7 – Отдел снабжения.

Цель: Обеспечить бесперебойное снабжения производства качественными материалами, топливом, энергией и прочими средствами. Все структурные подразделения по всем видам деятельности посредством:

- 1) контроля своевременности и качества материально-технического обеспечения производства (2-170с.);
- 2) выполнения плана поставок по:
 - объему;
 - номенклатуре;
 - срокам;
 - качеству;
 - состоянию складских запасов;
 - сохранности складских запасов;
 - соблюдению норм отпуска материалов (2-170с) и т.д.

8 – Отдел складского хозяйства.

Цель: Обеспечение своевременного контроля, поддержания необходимого уровня и распределения ресурсов, необходимых для осуществления процессов на предприятии посредством;

- 1) контроля соответствия заделов – установленным нормативам;
- 2) совершенствования деятельности складов предприятия;
- 3) пересмотра схем связей и функционирования системы складов;
- 4) проведение инвентаризации на предмет:
 - наличия;
 - качества инструмента;
 - качества хранения;
 - качества учета;
 - пользования инструментом.

9 – Отдел кадров.

Цель: Обеспечение успеха предприятия через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого работающего посредством:

- 2) подбора персонала;
- 3) объективного отбора кандидатов;
- 4) качественного обучения работников;
- 5) рациональной расстановки работников по рабочим местам;
- 6) объективной оценки труда;
- 7) обеспечение эффективного стимулирования персонала.

10 – Отдел социального развития коллектива.

Цель: Обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе посредством:

- 1) анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений;
- 2) анализа и регулирования отношений руководства;
- 3) управления производственными стрессами и конфликтами;
- 4) социально-психологической диагностики;
- 5) соблюдения этических норм взаимоотношений;
- 6) управления взаимодействием с профсоюзами;
- 7) проведения социологических и психологических исследований персонала;
- 8) анализа результатов исследований;
- 9) исследования результатов для совершенствования системы стимулирования;
- 10) обеспечения благоприятного климата в коллективе (стр. 239).

11 – Отдел техники безопасности.

Цель: Обеспечение безопасности осуществляемых процессов производства, подготовки и других посредством:

- 1) предупредительных мер:
 - инструктажа;
 - ознакомления;
 - бесед;
- 2) ведения журнала по инструктажу;
- 3) подготовка информации и разработка инструкций по безопасности труда (общего пользования и по структурным подразделениям).

12 – Отдел охраны предприятия.

Цель: Проведение мероприятий по защите персонала имущества предприятия посредством:

- 1) предупредительных мер;
- 2) проведения расследований;
- 3) обновления средств охраны и адаптации их в рамках предприятия.

13 – Отдел охраны окружающей среды.

Цель: Обеспечение безопасной экологической ситуации в процессе функционирования предприятия посредством:

- 1) проведения исследований степени вреда от выбросов вредных веществ в атмосферу;
- 2) проведения мероприятий по уменьшению и нейтрализации вредных выбросов и улучшения экологической ситуации;
- 3) разработки и внедрения природоохранных мероприятий:
 - разработки нормативов предельно допустимых выбросов [ПВД];
 - разработки реконструкции очистных сооружений с бессточной системой;
 - установки системы обессоливания стоков котельной;
 - установки системы возврата конденсата;
 - строительства блока очистки моющих растворов;
 - разработки способов переработки и утилизации отходов.

14 – Отдел бухгалтерского учета и отчетности

Цель: Обеспечить учет, обработку, отслеживание и анализ (в пространстве и во времени) данных о проведении финансово-хозяйственных операций для представления внешним и внутренним пользователям посредством:

- 1) сбора полной, достаточной и своевременной информации;
- 2) правильного ведения отчетности;
- 3) анализа выполнения сметы затрат на производство;
- 4) анализа себестоимости продукции (работ, услуг);
- 5) анализа выполнения плана прибыли и её использования;
- 6) анализа финансового состояния;
- 7) анализа платежеспособности предприятия и т.д.

15 – Планово-экономический отдел (отдел экономического анализа)

Цель: Сбор, обработка и анализ информации о положении дел на предприятии и в подразделениях и перспективах развития для оперативного, текущего и стратегического управления предприятием путем:

- 1) составления плана аналитической работы;
- 2) контроля за исполнением плана аналитической работы;
- 3) методического обеспечения анализа;
- 4) организации и обобщения результатов анализа хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- 5) разработка мероприятий по итогам анализа;
- 6) координации процесса пересмотра и утверждения планов, разработанных для различных отделов фирмы.

16 – Отдел труда и заработной платы.

Цель: Обеспечить рациональное распределение средств на оплату труда посредством:

- 1) разработки нормативной базы для расчетов;
- 2) периодического (своевременного) пересмотра нормативов расчета заработной платы в соответствии с квалификацией, стажем и другими критериями определения профессиональной подготовки работников предприятия;
- 3) ведения документации в соответствии с инструкциями, положениями и т.д. законодательства по труду;
- 4) анализа уровня организации труда;
- 5) выполнение плана мероприятий по повышению уровня организации труда;
- 6) обеспечения предприятия трудовыми ресурсами по категориям и профессиям;
- 7) анализа производительности труда;
- 8) анализа использования фонда рабочего времени;
- 9) анализа фонды оплаты труда.

17 - Отдел технического контроля.

Цель: Обеспечить достоверный, полный, объективный, своевременный, качественный контроль выпускаемой продукции, осуществляемых работ, оказываемых услуг – для повышения эффективности производительной деятельности и конкурентоспособности предприятия посредством анализа:

- 1) качества сырья;
- 2) качества готовой продукции;
- 3) брака и потерь от брака;
- 4) причин брака;
- 5) рекламации покупателей;
- 6) мероприятий по сокращению брака;
- 7) мероприятий по повышению качества продукции;
- 8) соблюдение технологической дисциплины и т.д.

18 - Информационный центр

Цель: информационное обеспечение всех подсистем предприятия для обеспечения гибкости принимаемых решений и эффективности деятельности посредством:

- 1) организации процессов сбора данных;
- 2) накопления;
- 3) хранения;
- 4) защиты;
- 5) поиска;
- 6) передачи;
- 7) выбор и использование передовых методов обработки данных;
- 8) группировка и структурирование;
- 9) программное обеспечение системы.

Приложение Р (обязательное)

Динамика показателей платежеспособности (ликвидности) ООО «Сельский строитель»

Таблица Р1 - Динамика показателей платежеспособности (ликвидности)
ООО «Сельский строитель»

Показатели	Годы				
	1997	1998	1999	2000	2001
Коэффициент текущей ликвидности	1,2	1,18	1,4	1,37	1,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,49	0,42	0,68	0,76	1,06
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,56	1,17	0,82	0,68	1,0

Итог 1 раздела баланса 2002 г. – 32285,56 т.руб. (нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, доходные вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения, прочие внеоборотные активы).

Итог 2 раздела баланса 2002 г. –26894,52 т.руб. (запасы, налог по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие оборотные активы).

Итог 3 раздела баланса 2002 г. – 36887,14 т.руб. (уставной капитал, добавочный капитал, резервный капитал, фонд социальной сферы, целевые финансирование и поступления, нераспределенная прибыль прошлых лет, нераспределенная прибыль отчетного года, непокрытый убыток отчетного года).

Итог 4 раздела баланса 2002 г. – 21755 т.руб. (долгосрочные обязательства: займы и кредиты, прочие долгосрочные обязательства).

Итог 5 раздела баланса 2002 г. – 15024,581 т.руб. (краткосрочные обязательства: займы и кредиты, кредиторская задолженность, задолженность участникам по выплате доходов, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства).

Приложение С (обязательное)

Анкета. Уровень рентабельности

Уважаемые предприниматели!
Наука работает на Вас.

Исследования показывают, что стабильность доходов и сверхприбыль – не одно и то же, хотя и то, и другое зависит от уровня издержек (затрат).

Опыт деятельности крупнейших западных компаний и фирм свидетельствует о том, что конкурентоспособность предпринимательских структур любой организационно-правовой формы в значительной степени определяется умением управлять затратами.

К сожалению, стремление к снижению затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) не является характерной чертой российского предпринимательства. В силу этого призываем Вас понять, осознать наше желание помочь Вам в выработке технологии управленческого воздействия на процесс формирования издержек (затрат) как важнейшего условия выживания в рыночных коллизиях. В связи с этим мы убедительно просим Вас ответить на вопросы нашей анкеты.

Анкета

1. К какой сфере следует отнести деятельность Вашего предприятия?
Отметьте.

К сфере производства:

- а) продукции промышленности;
- б) продукции сельского хозяйства;
- в) продукции строительства.

К сфере обращения:

- а) в отрасли материально-технического снабжения и сбыта;
- б) в отрасли заготовок;
- в) товаров внутренней и внешней торговли;
- г) грузов?

2. К какой возрастной группе относитесь Вы?

- а) до 25 лет;
- б) до 35 лет;
- в) до 45 лет;
- г) до 55 лет;
- д) до 60 лет;
- е) свыше 60 лет.

3. Ваше образование?

- а) неполное среднее;
- б) среднее;

- в) неполное высшее;
- г) высшее.

4. Согласны ли Вы с тем, что для выживания и развития Вашего предприятия необходимо бесконечно (без ограничений) наращивать рентабельность продаж, определяемую как отношение прибыли к выручке от реализации?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

5. Если Вы не согласны с п.4, то какой на Ваш взгляд, уровень рентабельности продаж ($R_{\text{продаж}} = \text{прибыль/выручка}$) свидетельствует о стабильности Вашего бизнеса:

- а) до 10%; г) 20-25%; ж) 55-65%; к) 85-100%;
- б) 10-15%; д) 35-45%; з) 65-75%; л) свыше 100%.
- в) 15-20%; е) 45-55%; и) 75-85%;

6. Как известно, цена предприятия складывается из себестоимости продукции (работ, услуг) и желаемой (нормированной) прибыли. В этой связи хотелось бы узнать: при какой предельной доле издержек в цене предприятия, на Ваш взгляд, его деятельность можно считать стабильной и конкурентоспособной?

- а) при 90%; д) при 50%;
- б) при 80%; е) до 40%.
- в) при 70%; ж) при 40%;
- г) при 60%.

7. Зарубежные предприниматели считают, что наибольшая стабильность и конкурентоспособность обеспечивается средней нормой прибыли порядка 17%. А как считаете Вы? Какая норма прибыли приемлема для Вашего предприятия?

- а) до 10%; в) 20-30%; д) 40-50%; ж) 60-70%;
- б) 10-20%; г) 30-40%; е) 50-60%; з) свыше 70%.

8. Как часто, с Вашей точки зрения, следует пересматривать нормативы затрат?

- а) каждую неделю; д) каждый год;
- б) каждую декаду; е) 1 раз в 3 года;
- в) каждый месяц; ж) 1 раз в 5 лет;
- г) каждый квартал; з) не следует пересматривать.

9. Какая ставка НДС, на Ваш взгляд, оказалась бы обоюдно выгодной и для государства, и для Вашего предприятия?

- а) до 10%; в) 20-30%; д) свыше 40%.
- б) 10-20%; г) 30-40%;

10. Какой элемент затрат имеет наибольшую долю в структуре себестоимости высшего производства (деятельности)?

- а) сырье и материалы; г) оплата труда;
- б) топливо; д) амортизация;
- в) энергия; е) прочие.

11. Считаете ли Вы, что результаты деятельности предприятия в значительной степени зависят от уровня накопления затрат в процессе производства?

- а) да; б) нет.

12. Если "да", то какую роль играет нормирование затрат в формировании себестоимости?

- а) значительную; б) среднюю; в) незначительную.

13. Исследования показывают, что не меньшее значение, чем рентабельность продаж, имеет рентабельность издержек, определяемая отношением прибыли к величине издержек (себестоимости), т.е. ($R_{\text{издержек}} = \text{прибыль} / \text{издержки}$).

В каких пределах уровня рентабельности издержек Вы считаете деятельность Вашего предприятия наиболее доходной?

- а) до 10%; г) 30-40%; ж) 60-70%; л) свыше
- б) 10-20%; д) 40-50%; з) 70-80%; к) 90-100%.
- в) 20-30%; е) 50-60%; и) 80-90%;

14. В вашей практике зависит ли оплата труда от возраста работника?

- а) да; б) нет.

15. Какой вид стимулирования преобладает в настоящий момент на Вашем предприятии?

- а) повышение заработной платы;
- б) премия;
- в) разовые выплаты;
- г) путевка
- д) иное.

Приложение Т (информационное)

Анкета. Удовлетворенность работника своим трудом

Требования рынка порой очень жестоки. Мы все вынуждены решать сложные проблемы. Но признаемся себе, что большинство из нас вполне устраивали: спущенные «сверху» планы, нормы, обеспечение государственными заказами и прочее. Однако переход к рынку поставил нас в непривычные условия.

Понятно, что сориентироваться в новых условиях хозяйствования непросто. Но в данный момент выбирать не приходится. Нужно искать пути к выживанию. Мы все сможем, если объединимся и будем помогать друг другу. Так давайте поразмыслим – что может сделать каждый из нас в отдельности и все вместе!

Чтобы привести в соответствие свои интересы и предприятия, мы убедительно просим Вас участвовать в нашем опросе. Цель его:

- установить уровень удовлетворенности работников своим трудом;
- выявление причин удовлетворенности или наоборот;
- определение основных направлений повышения степени удовлетворенности трудом.

Оцените каждую позицию опроса по 5 балльной системе.

Просьба учитывать только субъективные факторы, влияние которых подвластно предприятию.

Первая позиция опроса.

1. Заработная плата.
2. Содержательность труда.
 - 2.1 интересная, содержательная работа.
 - 2.2 разнообразная работа.
 - 2.3 самостоятельность в работе.
 - 2.4 ответственность за работу.
 - 2.5 возможность использования связей.
 - 2.6 необходимость изучения нового.
 - 2.7 возможность развития способностей.
 - 2.8 возможность повышения разряда или продвижения по службе.
3. Производство.
 - 3.1 производственные условия.
 - 3.2 простой по вине администрации.
4. Социально-психологические факторы.
 - 4.1 взаимоотношения в коллективе.
 - 4.2 взаимоотношения с администрацией.
 - 4.3 медицинское обслуживание.
5. Разработки.
 - 5.1 возможность разработки новых, лучших методов труда.
 - 5.2 возможность внедрения совершенствований при поддержке начальства.
6. Гарантия от увольнения.

7. Организация труда.

7.1 техническое оснащение рабочего места.

7.2 планировка рабочего места.

7.3 ритмичное обеспечение рабочего места сырьем, материалами, инструментом.

7.4 нормирование труда.

7.5 своевременность ремонтных и наладочных работ.

7.6 соответствие выполняемых функций – занимаемой должности.

7.7 безопасность труда.

7.8 сменность работы.

7.9 факторы стимулирования.

Вторая позиция опроса.

Ваши предложения по выявлению резервов производства:

а) по снижению себестоимости;

б) по увеличению заказов на производство продукции, работ, услуг;

в) по выявлению новых рынков сбыта;

г) по определению действенных стимулов к труду, к совершенствованию процессов;

д) по организации производства, реализации;

е) иное.

Третья позиция опроса

а) Ваши пожелания администрации или непосредственному начальнику;

б) Ваши пожелания подчиненному(ым).

Приложение У (информационное)

Анкета. Активность работника в решении проблем организации

Сведения о работнике
(Подходящую позицию отметить «1»)

1. Возраст

- а) 20 и менее;
- б) 30-39;
- в) 40-49;
- г) 50-59;
- д) 60 и более.

2. Профиль высшего и среднего спец.образования

- а) техническое;
- б) экономическое;
- в) юридическое;
- г) менеджмент;
- д) гуманитарное;
- е) прочее.

3. Пол

- а) жен;
- б) муж.

4. Стаж работы на данном предприятии

- а) до 5 лет;
- б) 5-10 лет;
- в) 10-15 лет;
- г) 15-20 лет;
- д) более 20 лет.

5. Образовательный уровень

- а) неполное среднее;
- б) полное среднее;
- в) среднее специальное;
- г) неполное высшее;
- д) высшее;
- е) высшее и ученая степень.

6. Должностной уровень на последнем месте работы.

- а) руководитель предприятия;
- б) руководитель структурного подразделения отдела, службы;
- в) специалист с высшим технологическим образованием;

- г) специалист с высшим экономическим образованием;
- д) служащий технологического отдела;
- е) служащий экономического отдела;
- ж) рабочий;
- з) учащийся.

7. Должностной уровень на предыдущем месте работы.

8. Существует ли на предприятии система стимулов.

- а) да;
- б) нет;
- в) недействительная;
- г) удовлетворительная.

9. Существует ли на предприятии система не материального стимулирования.

- а) да;
- б) нет;
- в) недостаточная;
- г) удовлетворительная.

10. Какое стимулирование устроило бы Вас.

- а) премия заработной плате;
- б) единовременные выплаты;
- в) льготная путевка;
- г) постоянный процент, который приносит Выше рациональное предложение;
- д) иное.

11. Вы создатель, обладатель

- а) изобретения;
- б) патента;
- в) ноу-хау;
- г) лицензии;
- д) рационального предложения;
- е) товарного знака (учреждение в разработке);
- ж) фирменного знака (приниматели учреждения в разработке);
- з) авторских прав;
- и) иной интеллектуальной собственности.

12. Предложенное (внедренное совершенствование).

- а) производственного характера;
- б) управленческого характера;

- в) организационного характера;
- г) экономико-методического характера;
- д) коммерческого характера.

13. Внедрение охватывает.

- а) процесс производства;
- б) производственную операцию;
- в) деятельность участка;
- г) деятельность иного подразделения;
- д) деятельность всего предприятия;
- е) деятельность сбыта;
- ж) погрузо-разгрузочные работы;
- з) процесс хранения;
- и) иное (указать).

14. От внедрения предложений патент получен.

- а) да;
- б) нет;
- в) в стадии внедрения и оценки.

15. Разработка совершенствование поставлена на учет в качестве нематериального актива.

- а) да;
- б) нет;
- в) вопрос открытый;
- г) вопрос в стадии оформления.

Приложение Ф (информационное)

Анкета. Оценка соответствия работника

С целью создания деятельной системы стимулирования и внедрения совершенствований на предприятии предлагается оценить (по 5 балльной системе) предложенные функции, которыми необходимо и достаточно владеть работникам подразделений.

Если позиция оценена менее, чем в 3 балла, то в специально отведенной графе следует указать альтернативное решение.

Таблица Ф1 – Анкета. Оценка соответствия работника

№ и характеристика функций	Назначение	Форма оценки	Балл	Альтернативное решение
1	2	3	4	5
1. Грамотно читать чертежи	Для оперативности обнаружения неполадок, несоответствий, выявления «узких» мест и выработки правильных действий	Набор типовых чертежей с приложением к каждому из них пяти вопросов	5	
2. Безупречно знать технологический процесс	То же	Набор типовых технологических процессов с приложением к каждому из них 5-ю вопросами	5	
3. Использовать в работе компьютер	Для: 1) создания необходимой базы данных; 2) оперативности нахождения нужных сведений; 3) представление информации менеджеру.	Перечень типовых операций	5	
4. Составить схему расходов	Для: 1) правильной оценки затрат нововведения; 2) грамотного формирования информации; 3) обоснования выгоды нововведения.	Перечень возможных 5-ти рациональных предложений	4	

Продолжение таблицы Ф1

1	2	3	4	5
5. Представить горизонтальные и вертикальные связи между подразделениями предприятий	Для: 1) оперативности представляемой информации; 2) представления сведений работникам, компетентным и уполномоченным решать данный вопрос.	Набор типовых цепочек прохождения информации	5	
6. Отслеживать информацию по профилю своей работы	1) выявление полезных новшеств; 2) повышения своей компетенции; 3) донесение сведений до «команды».	Выступление перед коллективом подразделения	5	
7. Вносить предложения по совершенствованию технологии производственных циклов, организации и управлению предприятием и т.д.	Для: 1) оптимизации деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом; 2) раскрытия способностей работников и более полного их использования на благо себя и организации; 3) пополнение базы идей развития организации, роста её потенциала.	Зарегистрировать (рассматривать) предложения	5	
8. Посещать спортивную секцию	Для сокращения числа нерабочих дней по болезни, повышения работоспособности	Отсутствие больничных листов за отчетных период. Максим. – 5 баллов	4	

Приложение X (информационное)

Сопоставление функций отделов, обрабатывающих информацию о затратах

Таблица X1 – Сопоставление функций отделов, обрабатывающих информацию о затратах

Наименование структуры	Содержание функций по обычной схеме	Содержание функций по схеме с использованием штрих-кода
1	2	3
Плано - диспетчерский отдел (ПДО)	Фиксирует заказ, открывает карточку заказа, составляет сетевые графики и смету затрат, определяет план цеху-исполнителю	Тоже за исключением составления сетевых графиков
Бюро описи (БО)	Составляет дефектную ведомость на всю плановую продукцию. При подготовке производства к выпуску нового изделия БО исключается из информационной цепи	Тоже
Начальник цеха	Принимает к исполнению составленный в ПДО план-график выпуска изделия, по которому контролирует ход производства	Тоже + получает от ОИВТ карточки штрих- кодов по конкретным работам для распределения их по участкам через мастеров
Мастер	Принимает от начальника цеха индивидуальное для участка задание (бланк задания), по которому контролирует работу рабочих	Принимает к исполнению объем работ, оформленных в виде карточек штрих –кодов по конкретным работам и распределение их по исполнителям
Кладовщик	Комплектует материалы в соответствии с индивидуальными заданиями на конкретный вид работ и выдает комплектацию	Комплектует материалы в соответствии с № работы и № заказа, проставленные в карточке штрих –кода, выдает материалы и комплектующие и фиксирует на этой же карточке факт выдачи
Рабочий	Выполняет заданный объем работ и отчитывается перед ОТК	Тоже

Продолжение таблицы Х1

1	2	3
Отдел технического контроля (ОТК)	Производит контроль выполненных работ в количественном и качественном выражении, отмечает выполнение работ по определенному заказу в журнал регистрации и ставит штамп в карточку штрих - кода	Тоже + проставляет штамп, фиксирующий факт выполнения работы, в карточке штрих – кода
Мастер	Делает пометку о выполнении работ в своем журнале и отдает бланки заказов экономисту цеха по всем рабочим	1) Комплектует карточки штрих – кодов в план – карте по трем признакам: - дата; - исполнитель (табельный №); - вид работы; 2) Передает карточки в бухгалтерию, минуя нормировщика и экономиста цеха.
Экономист цеха	Подсчитывает по индивидуальным нарядам объемы работ за период и определяет их стоимость	Нет
Нормировщик цеха	Заполняет в бланке наряда графы «нормы времени» и «стоимость 1 часа» по расценочной книге	Нет
Отдел информации и вычислительной техники (ОИВТ)	Обеспечивает работоспособность приобретенных бухгалтерских программ	Составляет и поддерживает работоспособность программного обеспечения: - бухгалтерских программ; - программ, работающих со штрих –кодами затрат.
Экономический отдел	Анализирует поступающую информацию, выводит результаты и представляет их руководству	Анализирует поступающую информацию, выводит результаты и представляет их руководству
Бухгалтерия	Обеспечивает считывание информации о выполнении объемов работ и обработку с помощью бухгалтерских программ	Обеспечивает считывание информации о выполнении объемов работ и обработку с помощью бухгалтерских программ

Продолжение таблицы X1

1	2	3
Менеджеры	Анализируют полученную информацию и используют для принятия управленческих решений	Анализируют полученную информацию и используют для принятия управленческих решений
Директор	Анализирует полученную информацию и использует для принятия управленческих решений	Анализирует полученную информацию и использует для принятия управленческих решений

Данные таблицы 1 позволили провести экспертный анализ последовательности прохождения данных и количества задействованных работников в обработке информации в старом и новом вариантах. Экспертами выступали опытные работники и менеджеры структурных подразделений исследуемых предприятий. Анализ предлагаемой схемы прохождения данных и пересмотр функций участников схемы позволил сократить количество занятых работников и число остановок в цепи. Результаты анализа представлены ниже в таблице 2.

Таблица X2 – Результаты анализа числа работников и их функций при обработке данных о затратах методом кодирования

Предприятия Службы и отделы	№1 до внедрен ия	№1 после внедрен ия	№2 до внедрен ия	№2 после внедрен ия	№3 до внедрен ия	№3 после внедрен ия
1. ПДО, человек	21	15	12	5	18	8
2. Бухгалтерия, человек	34	20	30	20	28	18
3. Экономический отдел, чел.	10 10 цехов	5	15 12 цехов	5	12 9 цехов	6

Приложение Ц
(дополнительное)

Информация о затратах по ремонту катушки ДП

Таблица Ц1 - Затраты на ремонт катушки ДП остова тягового двигателя

№ заказа	Цех изготовитель	Операция	Ед. электромаш.	Разряд работ	Кол-во нормо-часов		Стоимость нормо-часов		Код материала	Стоимость материала, руб.	Нормативный расход материала		Количество изделий
					на 1 изделие	всего	на 1 изделие	всего			на 1 изделие	все го	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
72	электромашинный	Разизоляция катушки ДП с изоляцией «Монолит»	шт.	3	3,6	29,2	33,18	265,4	-	-	-	-	8
72	электромашинный	Промывка катушки ДП бензином	шт.	3	3,4	27,2	32,63	261,0	Б 70 (бензин)	0,25	0,1	0,8	8
72	электромашинный	Ремонт, лужение впайка проводов катушек ДП	комплект	3	135,0	1080,4	205,9	1647	ПСР 2,5 (припой)	0,045	0,03	0,24	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

72	электрома- шинный	Разизоляция гибкого вывода ЭД 107 А катушки ДП	шт.	3	2,03	16,23	24,74	197,9	-	-	-	-	8
72	электромашинный	Осуществлени е набора, опрессовки межвитковой изоляции катушки ДП	шт.	4	180,6	1445	247,4	1979	СТЭ Ф-1 0,5 (стекло- текстоли т)	6	0,5	4,0	8
									ФЛ-98 (лак)	10	0,1	0,8	
72	электро- машинн	Изоляция пластины между 8 и9 витками	шт.	3	8,1	65,1	51,49	411,9	ЛЭС 0,1 20 (стеклол ента)	8	0,4	3,2	8
72	электро- машинн	Изоляция вывода катушки ДП ЭД 107 А	катуш ки	3	453,8	3630, 3	384,6	3076,5	ЛЭС 0,1 20 (стеклол ента)	8	0,4	3,2	8
Итого					786,5	6293	979,8	7839		32,3	1,53	12,2 4	8

Приложение Ч (справочное)

Динамика средней нормы прибыли промышленных корпораций крупнейших капиталистических стран

Таблица Ч1 - Динамика средней нормы прибыли промышленных корпораций крупнейших капиталистических стран: 1965 – 1982 гг.¹

Годы	США	Япония	ФРГ	Франция	Англия	Канада
1965 – 1969	23,4	36,5	19,3	16,9	10,8	14,5
1970	16,4	39,5	18,9	18,7	9,2	12,5
1971	17,7	34,1	17,5	18,3	9,1	12,7
1972	18,9	32,4	16,4	18,3	9,3	13,7
1973	18,9	32,4	16,5	18,3	9,2	15,3
1974	15,1	25,0	15,4	20,2	6,3	15,8
1975	15,7	18,5	13,7	13,1	5,5	13,1
1976	17,3	20,3	14,9	13,0	5,7	12,5
1977	18,1	19,7	14,6	13,0	7,7	11,4
1978	17,5	21,4	14,6	13,2	7,8	11,9
1979	15,4	21,2	14,7	13,8	5,9	13,4
1980	12,3	20,8	13,0	-	5,1	13,2
1981	12,4	20,8	11,6	-	4,1	12,7
1982	10,0	19,7	11,6	-	4,3	10,1

¹ Норма прибыли рассчитана как отношение валовой прибыли корпораций до вычета налогов к их основному капиталу по валовой стоимости.

А.И. Изюмов США: Норма прибыли и экономика. М.: «Наука», 1988,132с.

Приложение Ш (информационное)

Советы руководителю: как стимулировать инициативу работников

1. Сконцентрируйте внимание ваше внимание на тех сторонах организационной культуры, традиционных процедурах и нормах, которые душат и ограничивают инициативу.

2. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите их на контроле выполнения.

3. Добейтесь отношения, когда требования качества станут пронизывать все этапы работы.

4. Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа "мозговые команды", которые бы помогали в поиске оригинальных решений.

5. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.

6. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

7. Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения - основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.

8. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

9. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения, и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

10. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачу и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

11. Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивают и ребенка». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо изучить все её положительные аспекты и преимущества, только сделав это, прикидывайте, как её можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

12. Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако, установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

13. Помните, что на «ошибках учатся». Из всего извлекайте полезные уроки.
14. Помните подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.
15. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работника.
16. За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.
17. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например, в форме ярких плакатов-диаграмм.
18. Хотя «одна хорошо, а две лучше» и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.
19. Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.
20. Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.
21. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.
22. Создайте организационный механизм разработки и внедрения идеи нововведения.
23. Поддерживайте своей рекомендацией инициативу ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.
24. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.
25. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

Лицензия № ЛР020716 от 02.11.98

Формат 60x84¹/₁₆. Бумага писчая.
Усл. печ. Листов 9,25 Тираж 50.

РИК ГОУ ОГУ
460352 г. Оренбург ГСП пр. Победы, 13
Государственное образовательное учреждение
«Оренбургский государственный университет»
