

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
Северо-Кавказский филиал
ордена Трудового Красного Знамени федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Московский технический университет связи и информатики»

Кафедра общенаучной подготовки

Производственный менеджмент

Методические указания по практическим занятиям

для студентов очной и заочной форм обучения
Направление подготовки – **11.03.02** «Инфокоммуникационные технологии и системы
связи»

Методические указания
Ростов-на-Дону
2019

Методические указания по практическим занятиям

по дисциплине

Производственный менеджмент

Составители: Жуковский Д.А., к. полит. наук., доцент кафедры «ОМП»

Рассмотрены и одобрены
на заседании кафедры Общенаучной подготовки
Протокол от 26.08.2019 г. № 1

УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практическое занятие 1

Тема: Стратегический анализ производственного потенциала фирмы. Классификация стратегий и ключевые задачи реализации стратегии

С позиции системного подхода производство – важнейшая сфера человеческой деятельности – представляет собой сложную систему.

Системами, состоящими из комплекса взаимосвязанных объектов, являются: народное хозяйство, отрасль промышленности, предприятие, цех, участок.

Сложными системами являются и комплексы функции, виды деятельности, осуществляемые на предприятии, как единую сложную систему можно рассматривать всю деятельность предприятия, которое состоит из подчиненных, менее сложных систем.

Производственные системы – особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходимых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция и услуги.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

Производственные системы различаются между собой по многим признакам: по возможности изменения их состояния (статические и динамические), по степени сложности (простые и сложные), по величине (большие и малые), по характеру связей между элементами, входящими в их состав (детерминированные и вероятностные) и др.

Статические системы характеризуются неизменностью своего состояния. Они существуют в том виде, в котором были созданы, не могут изменять свою структуру, а на внешние и внутреннее воздействия реагируют только пассивным сопротивлением. Связи между элементами, входящими в состав этих систем, настолько жесткие, что структура остается неизменной, каким бы воздействием она ни подвергалась. Изменения структуры могут произойти только при разрыве связей, т.е. при разрушении этой структуры. Статические системы представляют собой некоторый предмет и не являются объектом управления.

Динамические системы способны к изменению своего состояния. В динамических системах связи между элементами эластичны. Они обеспечивают целостность системы и в то же время допускают в известных пределах перемещение масс отдельных элементов внутри системы. Способность к изменению состояния под влиянием целенаправленного воздействия, называется управляемостью системы. Реализация этого свойства и есть управление, представляющее собой совокупность воздействий, обеспечивающих переход системы из одного состояния в другое. Так как эти воздействия имеют целенаправленный характер, то новое состояние должно быть лучшим с точки зрения возможности функционирования системы в новых условиях. Изменение состояния системы осуществляется либо перенесением масс ее элементов (ресурсов), либо установлением новых видов связей и зависимостей, либо изменением ее структуры.

Системы подразделяются также на простые и сложные, большие и малые. Наиболее существенным признаком малой системы является ее неделимость. Они характеризуются небольшим количеством элементов и несложными связями между ними. Такие системы характерны для техники (различные механические устройства).

Производственная структура предприятия – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» – готовую продукцию с параметрами, заданными в бизнес-плане.

Современное предприятие, как правило, характеризуется развитой структурой, содержащей множество различных специализированных цехов, служб, хозяйств.

К производственным звеньям относятся цехи и участки, где осуществляются основные, вспомогательные и обслуживающие процессы.

Подразделения, обслуживающие работников, включают столовые, подсобное хозяйство, сеть учебных заведений по повышению квалификации и другие.

В основе формирования производственной структуры лежит частичное разделение труда. Каждая стадия производственного процесса и группа частичных производственных процессов организационно оформляются в соответствующие структурные подразделения.

Первичным звеном организации процесса производства является рабочее место. Рабочее место может быть простым, когда один рабочий обслуживает одну единицу оборудования. С повышением уровня технической оснащенности производства рабочее место усложняется, начинают преобладать комплексные рабочие места, основу которых составляет сложная система машин и механизмов, а функции рабочих сводятся к обслуживанию машин и контролю за ходом производства.

Группа рабочих мест объединяется в производственный участок. Участок является первичной структурной производственной единицей предприятия.

Состав, количество участков и производственные связи между ними определяют состав более крупных подразделений (цехов) и структуру предприятия в целом.

На крупных предприятиях цехи объединяются в более крупные производственные звенья.

Цехом называется организационно и технологически обособленное звено предприятия, выполняющее определенную часть производственного процесса, либо изготавливающее какой-либо вид продукции. В соответствии с назначением производственных процессов, выполняемых в цехах, различают основные, вспомогательные цехи и обслуживающие хозяйства. К основным цехам относятся те из них, в которых выполняются основные производственные процессы, то есть связанные с изготовлением продукции и оказанием производственных услуг, составляющих программу завода и соответствующих профилю его специализации.

К вспомогательным цехам относят инструментальные цехи, модельные, ремонтно-механические и другие, к обслуживающим хозяйствам – складское, транспортное и другие.

Производственная структура предприятия зависит от различных факторов, таких как характер продукции, методы ее изготовления, объемы выпуска, уровень и формы специализации и кооперирования предприятия.

Конструктивные и технологические особенности продукции во многом определяют характер производственных процессов и тем самым, состав основных цехов. Так, в конструкции автомобилей и тракторов много литых и штампованных деталей, автомобильные и тракторные заводы обычно располагают развитыми литейными и кузнечно-штамповочными цехами.

На производственную структуру непосредственно влияет масштаб производства. Если организация особого цеха, например, холодной штамповки, необходима при больших масштабах, то при отсутствии подобного условия можно ограничиться созданием участка холодной штамповки в составе кузнечно-штамповочного цеха и тем самым, упростить производственную структуру.

Производственная структура завода существенно зависит от его специализации. Чем выше уровень специализации, тем проще при прочих равных условиях его производственная структура. А при кооперировании может отпасть необходимость в тех или иных цехах либо хозяйствах. Например, фирмы, получающие отливки в порядке кооперирования, не имеют литейных цехов и

присущего им сложного складского хозяйства (складов формовочных материалов, металлического лома, кокса и т.д.).

Наиболее распространенные производственные структуры машиностроительных заводов с учетом их специализации следующие:

- заводы с полным технологическим циклом, располагающие всей совокупностью заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехов;
- заводы механосборочного типа, получающие необходимые заготовки в порядке кооперации со стороны;
- заводы сборочного типа, выпускающие готовые машины из деталей, изготовленных на других предприятиях.

Все вышеприведенные структуры характерны для фирм, выпускающих готовые изделия.

Имеются также заводы технологической специализации, выпускающие только заготовки, например, отливки, поковки. На практике создаются и заводы поддетальной специализации, специализирующиеся на изготовлении отдельных деталей, в частности, крепежных, зубчатых колес, валов и тому подобных общемашиностроительных деталей.

В зависимости от формы специализации производственные подразделения предприятия организуют по технологическому, предметному и смешанному принципу.

При технологической специализации в цехе выполняется часть технологического процесса, состоящая из одной или нескольких операций при широкой номенклатуре деталей. По технологическому принципу специализируются литейные, кузнечные, прядильные, доменные и др. цехи. При этом оборудованию располагается исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей. Его формируют по однотипным группам (токарные, строгальные, фрезерные и т.д.).

Технологический принцип облегчает руководство цехом. Например, мастер, отвечающий за группу однородных станков, может всесторонне их изучить. При чрезмерной загрузке одного станка работа может быть передана на любой освободившийся станок.

Однако при технологической специализации складываются сложные удлиненные маршруты движения предметов труда. При большом разнообразии продукции нужны частые переходы от одних технологических операций к другим. Это требует дополнительного времени на переналадку станков, удлиняет цикл изготовления, усложняет планирование, производственные связи подразделений и т.д. Данную специализацию применяют в условиях единичного и мелкосерийного типа производства с большой номенклатурой деталей.

При предметном принципе построения цехов каждый из них специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части. По этому принципу формируются цехи в крупносерийном и массовом производстве (цех моторов, шасси, колес и т. д.).

Оборудование в цехах располагается в порядке выполнения технологических операций. Оно разнородно и предназначено для изготовления отдельных деталей или составных частей изделия. Цехи делятся на отдельные предметные участки (участок валов, шестерен и тому подобное), которые часто имеют замкнутый цикл, как правило, они оснащены всем комплексом оборудования, необходимого для изготовления продукции. Так, на механических участках, организованных по предметно-замкнутому циклу, кроме механической обработки производят термическую, сварку, окраску. Согласование работы цехов в этом случае значительно проще, так как все операции обработки сосредоточены в одном цехе. Это ведет к устойчивой повторяемости процесса и упрощает календарно-оперативное планирование, территориально сближает операции и отдельные стадии процесса и, в конечном счете, сокращает производственный цикл.

Рабочие специализируются на выполнении узких операций, в результате чего повышается их квалификация, усиливается ответственность за качество выпускаемой продукции. При этом мастер полностью отвечает за весь цикл изготовления изделия.

К недостаткам, присущим предметным цехам, можно отнести неполную загрузку оборудования по отдельным операциям.

При предметно-технологическом (смешанном) принципе построения цехов, заготовительные цехи (литейные, штамповочные, кузнечные и др.) специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие – по предметному. Подобная производственная структура характерна для большинства машиностроительных предприятий.

1. – заводы с полным технологическим циклом, располагающие всей совокупностью заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехов;
2. – заводы механосборочного типа, получающие необходимые заготовки в порядке кооперации со стороны;
3. – заводы сборочного типа;
4. – заводы технологической специализации;
5. – заводы поддетальной специализации.

У различных структур предприятий имеется много общего, особенно в построении вспомогательных и обслуживающих производств.

Вместе с тем, в структуре предприятий различных отраслей промышленности, есть много особенностей, которые определяются главным образом характером основного производства.

Состав вспомогательных цехов и обслуживающих хозяйств определяется требованиями процесса основных цехов. На некоторых предприятиях имеют место экспериментальные цехи.

Под влиянием научно-технического прогресса, с развитием специализации и кооперирования, производственная структура предприятия изменяется, появляются новые цехи, изменяются их взаимосвязи.

На заводах с массовым производством создается смешанная структура. Заготовительные цехи (литейные, кузнечные и др.) выделяются по принципу технологической специализации. Внутри этих цехов строятся участки по предметному принципу с закреплением за отдельными участками одной или группы сходных деталей.

Обрабатывающие производства и цехи, в большинстве случаев, объединяются со сборочными в механосборочные, специализированные на обработке и сборке отдельных узлов. Процесс производства может завершаться главным конвейером, где производится сборка, отделка и испытание готовой продукции.

Производственная структура предприятия с серийным выпуском носит смешанный характер. Заготовительные цехи и участки, как правило, технологически специализированы, а в механических и сборочных производствах, где позволяют масштабы, создаются предметно-специализированные цехи и участки.

На предприятиях с индивидуальным производством преобладает технологическая структура.

Производственная структура предприятий постоянно нуждается в совершенствовании. Для совершенствования структуры предприятия необходимо провести ее количественный и качественный анализ, дать оценку ее уровня, определить прогрессивные пути развития. Для этого необходимо четко определить круг показателей.

Производственная структура характеризуется размерами производственных звеньев, степенью централизации отдельных производств, уровнем специализации, характером взаимодействия между подразделениями, пространственным размещением.

Основными факторами развития производственных структур предприятия являются:

- регулярное изучение достижений в области проектирования и развития производственных структур с целью мобильности и адаптации структуры к новым достижениям в этой области и к новой продукции;
- оптимизация количества и размеров производственных подразделений предприятия;

- обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями;
- обеспечение конструкторской однородности выпускаемой продукции;
- рациональная планировка подразделений и генерального плана предприятия;
- повышение уровня автоматизации производства.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой предприятие в экономической реальности?
2. Можно ли рассматривать предприятие в качестве социально-экономической системы?
3. Какими качествами обладает предприятие как система?
4. Какие основные черты присущи предприятию как открытой системе?
5. Что представляет собой предприятие как производственная система?
6. Производственные структуры предприятий и их основные характеристики.
7. Какие основные принципы заключены в основу организации производственных структур?

Тематика исследований и рефератов

1. Предприятия как социально-экономическая система.
2. Управляемая и управляющие подсистемы их функционирование и взаимосвязь.
3. Предприятие как производственная система и ее основные характеристики.
Производственные структуры предприятий.

Практическое занятие 2

Тема: Производственный цикл и его длительность. Виды движения материальных потоков. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.

Предметы производства при их преобразовании в конкретное изделие проходят через большую совокупность основных и вспомогательных операций, образующих совместно с различными видами пролеживания изделия производственный цикл его изготовления.

Производственный цикл изготовления изделия — это упорядоченная совокупность всех процессов, через которые проходит изделие от начала до окончания его изготовления.

Основные характеристики производственного цикла:

- ✓ структура
- ✓ длительность.

Структура производственного цикла изготовления изделия — это состав и способ сочетания во времени всех процессов, осуществляемых над изделием и его компонентами при их изготовлении.

Состав процессов, образующих производственный цикл изготовления каждого изделия, строго индивидуален и определяется составом самого изделия, видом технологических процессов его изготовления и рядом других факторов. *Обобщенный состав производственного цикла* изготовления изделий (рис. 5.6) включает следующие два укрупненных вида процессов:

- ✓ *активные*, в течение которых над изделием и его компонентами выполняются какие-либо производственные операции;
- ✓ *процесс пролеживания*, в течение которого изделие и его компоненты не подвергаются каким-либо целенаправленным воздействиям.

По характеру воздействия на изделие и его компоненты *активные процессы* делятся на:

- ✓ *основные*, включающие формообразующие, обработочные, сборочные, электромонтажные и регулировочно-настроечные операции;

- ✓ *вспомогательные*, включающие операции контроля, испытания, перемещения, складирования и комплектования.

Пролеживания, в зависимости от времени их возникновения, делятся на:

- ✓ *пролеживания в рабочее время*, включающие в себя:
 - пролеживания изделия во время выполнения рабочими подготовительно-заключительных работ;
 - внутрипартионные пролеживания, возникающие при изготовлении однотипных изделий партиями и включающие пролеживание изделия от начала изготовления партии до начала изготовления данного изделия партии и пролеживание изделия от момента окончания его изготовления до момента окончания изготовления всей партии;
 - пролеживания в ожидании освобождения рабочего места и возможности начала следующей операции;
 - пролеживания во время регламентированных перерывов на отдых рабочих;
 - пролеживания перед комплектованием в ожидании других изделий, входящих в сборочный комплект;
 - пролеживания при случайных нарушениях нормального хода процесса его производства.
- ✓ *пролеживания в нерабочее время*, включающие в себя:
 - пролеживания во время перерывов на обед рабочих;
 - пролеживания между рабочими сменами (межсменное пролеживание);
 - пролеживания в выходные и праздничные дни.

Каждый конкретный вид изделия имеет индивидуальный цикл изготовления, в который могут входить все или только часть рассмотренных выше процессов, причем основные и вспомогательные процессы, а также пролеживания входят в этот цикл в самой различной последовательности и комбинации, составляя основу его структуры.

Пути сокращения длительности производственного цикла.

Высокая степень непрерывности процессов производства и сокращение длительности производственного цикла имеет большое экономическое значение: снижаются размеры незавершенного производства и ускоряется оборачиваемость оборотных средств, улучшается использование оборудования и производственных площадей, снижается себестоимость продукции.

Повышение уровня непрерывности производственного процесса и сокращение длительности цикла достигаются, во-первых, повышением технического уровня производства, во-вторых — мерами организационного характера. Оба пути взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Техническое совершенствование производства идет в направлении внедрения новой технологии, прогрессивного оборудования и новых транспортных средств. Это ведет к сокращению производственного цикла за счет снижения трудоемкости собственно технологических и контрольных операций, уменьшения времени на перемещение предметов труда.

Организационные мероприятия должны предусматривать:

- ✓ сведение до минимума перерывов, вызванных межоперационным пролеживанием, и перерывов партионности за счет применения параллельного и параллельно-последовательного методов движения предметов труда и улучшения системы планирования;
- ✓ построение графиков комбинирования различных производственных процессов, обеспечивающих частичное совмещение во времени выполнения смежных работ и операций;
- ✓ сокращение перерывов ожидания на основе построения оптимизированных планов-графиков изготовления продукции и рационального запуска деталей в производство;

внедрение предметно-замкнутых и поддетально-специализированных цехов и участков, создание которых уменьшает длину внутрицеховых и межцеховых маршрутов, сокращает затраты времени на транспортировку.

Контрольные вопросы.

1. В чем заключаются особенности формирования производственных циклов?

2. Каковы особенности управления производственными циклами?
3. В чем заключается сущность управленческой технической деятельностью?
4. Что такое механизм управления циклами производства и в чем состоит его сущность?
5. Какие пути сокращения деятельности производственных циклов бывают?

Тематика исследований и рефератов.

1. Управление циклами производства.
2. Пути и механизмы сокращения производственных циклов и повышения эффективности производства.
3. Структура производственных механизмов.
4. Принципы формирования цикличности производства

Практическое занятие 3

Тема работы: Принцип иерархии в построении систем управления производством. Механизм и условия совместного использования различных управленческих технологий.

Процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки информации, формирования и утверждения экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий. Эта последовательность действий управленческого персонала осуществляется на основе определенных принципов управления.

Под принципами управления понимаются руководящие правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе. Учеными и практиками разработано достаточно много принципов управления, важнейшими среди них являются принципы единоначалия, научности, эффективности и оптимальности, материальной и моральной заинтересованности, контроля и проверки исполнения, конкретности и другие.

1. Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы многих наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям.

2. Целенаправленность управления. Управленческий процесс должен быть всегда ориентированным на решение конкретных проблем.

3. Последовательность управленческого процесса. Определенные элементы или стадии, из которых состоит управленческий процесс, должны следовать друг за другом в определенном порядке.

4. Принцип единоначалия. Каждый руководитель, будучи наделенным полнотой власти по управлению доверенным ему участком работы несет полную ответственность за его эффективное функционирование. Он должен полностью использовать предоставленные ему права и обеспечить оперативное руководство порученным ему подразделением.

Руководитель низшего звена подчиняется вышестоящему руководителю и получает задание и распоряжения только от него.

В зависимости от объема работ у руководителя может быть подчиненный ему функциональный аппарат, который, однако, не имеет права отдавать распоряжения ни низовым начальникам, ни имеющимся в их распоряжении функциональным органам.

Функциональный аппарат призван помогать руководителю, разрабатывая отдельные сложные вопросы и подготавливая решения.

Единоначалие означает не только умение распоряжаться, но и умение опереться в работе на общественность, на широкие массы трудящихся.

5. Принцип эффективности и оптимальности. Этот принцип управления предполагает наиболее эффективное решение производственных задач. Обществу не безразлична стоимость самого управления, поэтому оно ставит в качестве одной из задач экономическую организацию управления. Это достигается путем внедрения в практику управления оптимальных структур, экономико-математических моделей и вычислительной техники.

6. Принцип материальной и моральной заинтересованности.

Личная заинтересованность трудящихся в результатах труда может создаваться за счет материальных стимулов.

Большую роль в использовании материального стимулирования играет хозяйственный расчет, который создает материальную заинтересованность коллектива, а также каждого работника в повышении своих производственных результатов.

По мере роста сознательности трудящихся все большее значение приобретают моральные стимулы к труду, которые являются одобрением общества труду отдельного работника.

7. Контроль и проверка исполнения.

Контроль и проверка исполнения – важнейшие факторы четкой организации и укрепления дисциплины. Отсутствие контроля исполнения решения в управлении наносит двойной вред: во-первых, команды управления могут быть не выполнены в срок, что может привести к сбою и т.д.; во-вторых, без контроля управляющая подсистема подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей.

Дисциплина, как основа управления, деловитость во всей деятельности по управлению должна подкрепляться четко организованной системой контроля, проверки исполнения.

8. Конкретность управления. Требование, не ограничиваясь формулированием общих законов, делать правильные практические выводы на основе изучения конкретных условий.

Новая парадигма управления потребовала пересмотра принципов управления. В 90-е годы главное внимание в принципах обращать на человеческий или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; он неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работника в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Принципов может быть сколько угодно много, поэтому остановимся лишь на наиболее важных.

1. Лояльность к работающим.

2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента.

3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали.

4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих.

5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.

6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.

7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой.

8. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.д.

9. Этика бизнеса.

10. Честность и доверие к людям.

11. Опора на фундаментальные основы менеджмента; качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

12. Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.

13. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. Под функцией управления следует понимать особые виды управленческого труда, представляющие те или иные воздействия на управляемые объекты.

Функции управления производством многообразны и затрагивают все его стороны. Их можно классифицировать по:

- характеру управляемого объекта: предприятие, цех, участок, бригада, агрегат (рабочий);
 - роду деятельности: экономическая, организационная, социальная;
 - содержанию труда: научные исследования, подготовка производства, оперативное управление, снабжение и сбыт, управление кадрами, планирование и учет финансов;
 - характеру задач: планирование, организация, регулирование, контроль, учет и анализ, стимулирование;
 - периодичности решений: разовые, повторяющиеся через определенное время и другие.
- Основными (общими) функциями управления производством являются планирование, организация, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Функция организации характеризует структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Эта функция имеет отношение к организации управления подсистемой и организации работ по реализации каждой функции управления.

Организация управления – это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей подсистемы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими подсистемами во времени и пространстве.

Функция нормирования – процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивает равномерный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы являются основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Вместе с тем на предприятиях и в цехах создаются и действуют нормативы, определяющие технический уровень выпускаемой продукции, нормативные документы, характеризующие права и обязанности различных звеньев управления, формирующие правила поведения системы в целом и др.

Функция планирования занимает центральное место среди функций управления, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Она предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно

с помощью ЭВМ и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям предприятия и цехов, согласованность с имеющимися в наличии материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять производством.

Функция координации позволяет добиться согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллективы людей, занятых в процессе производства со стороны линейных руководителей и функциональных служб, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив предприятия, цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и т.д.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством внесения, выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений.

Функция регулирования воздействует на коллектив людей, занятых в производстве, посредством принятия оперативных мер по предотвращению или устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства.

Функции управления присущи и применимы к любому объекту управления. Однако, конкретное их содержание зависит от объекта управления.

Реализация принципов и функций управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления различаются с точки зрения их направленности (на что тот или иной метод воздействует). Эту трактовку методов управления можно назвать мотивационной характеристикой.

Можно выделить несколько групп методов управления в зависимости от характера их воздействия.

Методы, воздействующие на материальный интерес производителей – методы материальной мотивации, имеющие положительный характер (материальное стимулирование) и отрицательной мотивации (материальные санкции).

Выделяются методы, воздействующие на моральные, семейные, национальные и другие социальные интересы – методы социальной мотивации.

Психология управления включает с одной стороны подбор сотрудников для совместной деятельности и выполнения определенных функций, а с другой – воздействия на психику работников через определенные формы стимулирования в целях достижения высокой производительности.

Использование социально-психологических методов управления требует от каждого руководителя изучения социальных явлений, происходящих на предприятии и в стране. Руководитель

должен знать, удовлетворен ли работник своей работой, какие психологические факторы влияют на настроение, нервную систему.

Применение социально-психологических методов в управлении производством предполагает изучение и использование социально-психологических условий труда производственных коллективов и групп, их влияние на нравственное развитие личности, а через него на производственную деятельность, для чего проводятся социологические исследования.

Социологические исследования позволяют руководителям коллектива расширить информацию, принимать эффективные решения по управлению производством.

В практике управления применяются различные социологические методы и приемы исследований. Метод научно-технических конференций, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, изучение документов, социального эксперимента, математические и статистические методы.

Сложную производственную или социальную задачу, требующую комплексного подхода, можно решить, лишь применяя группу методов управления.

Решая вопрос о выборе группы методов управления, необходимо производить их комплексный анализ по содержанию воздействия, направленности, форме.

Формирование методов управления должно происходить с учетом особенностей объекта управления. Нужно учитывать, что методы управления, применяемые на уровне отрасли, отличаются от методов применяемых на уровне предприятия, цеха.

Необходимо учитывать мотивы поведения работников, которые формируются под влиянием уровня образования, национальных особенностей, географического расположения объекта, зависят от культурного уровня среды управления и т.п.

Большую роль играют индивидуальные особенности подчиненных. Одни работники испытывают потребность в независимости, самостоятельности решения поставленных задач, другие предпочитают при каждом отклонении советоваться с начальством, не берут на себя риск принимать решение, даже если имеют на это право. Одним нравится ответственность, другие любят получать точные инструкции.

При выборе метода важно обеспечить постоянное соответствие между целями и методами управления.

Искусство применения методов управления связано с анализом конкретных условий, обстановки. Например, методы прямого администрирования, экономические методы и т.п.

Выбор и применение методов управления – одна из сложнейших проблем управления. Искусство выбора методов управления состоит в том, чтобы найти наиболее оптимальный способ сочетания интересов всех уровней объекта управления. Необходимо учитывать весь спектр экономических, социальных и властных мотивов поведения работников, исходить из конкретной хозяйственной ситуации. Опирайтесь необходимо как на материальные и моральные интересы, так и на властное принуждение.

Методы управления нуждаются в постоянном совершенствовании. Искусство управления состоит в том, чтобы изучить и отобрать наиболее эффективные методы управления, комбинировать их в зависимости от решаемой задачи.

Контрольные вопросы.

1. В чем заключаются особенности формирования науки управления производством?
2. Каковы особенности науки управления сформированной во второй половине XX века?
3. В чем заключается сущность управленческой деятельности?
4. Что такое механизм управления и в чем состоит его сущность?
5. Что такое принципы управления производством?
6. Функции управления и их сущность.
7. Какие существуют методы управления производством?
8. Организационные структуры управления их суть и назначение.
9. В чем состоит особенность бюрократических структур?
10. Какие основные черты присущи адаптивным структурам?
11. В чем заключаются основы проектирования организационных структур?

Тематика исследований и рефератов.

1. Управленческая деятельность и ее сущность.
2. Дать развернутую характеристику механизма управления.
3. Охарактеризуйте основные функции управления.
4. Основные характеристики методов управления.
5. Основные направления развития принципов управления.
6. Бюрократические структуры и их характеристики.
7. Основные характеристики адаптивных структур.
8. Пути развития и совершенствования организационных структур управления.

Практическое занятие 4

Тема: Экономическая сущность деятельности предприятия. Сущность бюджетного метода.

В общем виде бюджет представляет собой таблицу (план), в которую сведены предполагаемые доходы и расходы на определенный период.

Бюджетный метод руководства представляет собой метод, имеющий определенные цели, отмечающий фактическое положение дел на предприятии и вносящий необходимые коррективы.

Согласно Б. Ланга бюджетный метод включает в себя:

1. Предвидение и оценку, к которой относятся: формулирование политики предприятия, предвидение мероприятий на будущее и подготовка возможно более точных оценок влияния внешних факторов на деятельность предприятия.

2. Координацию, обеспечивающую осуществление деятельности предприятия как единого целого, а не как механического объединения отдельных подразделений.

3. Контроль и измерение полученных результатов, предполагающих установление ответственности и определение выполнения мероприятий, направленных на достижение предусмотренной прибыли.

Бюджетирование как специфический подход к организации управления финансовой деятельностью предприятия, основанный на разработке бюджетов в разрезе центров ответственности, организации контроля их исполнения, анализа отклонения от бюджетных показателей и регулирования на этой основе деятельности с целью достижения намеченных результатов.

Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены в ответственность за руководителем соответствующего ранга.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений. Основной бюджет – это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы.

Исходя из определения основных функций управления - планирование, мотивация, контроль – бюджетирование соединяет в единое целое управленческий цикл планирования и контроля.

Определение целей не может быть осуществлено без предвидений (прогнозов), определяющих ограничения, и дающих некоторые знания о будущих условиях хозяйствования.

Предвидение, даже в общем виде, чрезвычайно полезно для правильного определения целей предприятия.

Важной является также опись средств, которыми располагает предприятие. Имеющиеся средства дают возможность осуществить одни цели за счет других, но они не могут позволить осуществить все цели одновременно.

Сами цели могут быть сформулированы, с одной стороны, в виде предвидения внешних обстоятельств, а с другой – на основе прогноза внутреннего развития, определяющегося наличными средствами предприятия. Для достижения необходимой точности при определении целей, требуется, чтобы они были достаточно детализированы. Реальность (достижимость) целей во многом зависит от того, насколько они согласованы между собой, и самое главное – они не должны противоречить основной цели предприятия, которая не всегда бывает четко сформулирована.

Общая политика на разных предприятиях может быть самой различной. Одни из них будут стремиться к расширению, другие – к распределению значительной части получаемых прибылей, третьи будут стремиться к сохранению финансовой самостоятельности, четвертые – озабочены обеспечением надежности существования своего предприятия.

Каждое предприятие должно определить свою общую политику на долгосрочный период. На основе этой политики должны устанавливаться более точные цели в пределах периода, к которому относится данный бюджет.

На практике используются несколько методов определения целей.

1. Основываясь на общих исходных данных, можно запросить различные службы о прогнозах, относящихся к области их деятельности и ограничиться анализом и обобщениями на уровне руководителя по координации прогнозами.

Например, служба сбыта предполагает увеличение сбыта на 10% по всем видам продукции.

Служба производства считает, что при неизменных затратах выпуск продукции может быть увеличен на 8%. В этом случае руководитель может предложить службе сбыта снизить намеченное ею увеличение сбыта на 8%, что соответствует производственным возможностям.

2. Метод заключается в определении целей на уровне главной дирекции, например в специальном комитете, куда входит узкий круг лиц.

Это могут быть генеральный директор, директор по сбыту, финансовый директор, директор по производству и др.

В этом случае цель на определенный бюджетный период определяется или на основе доклада экономической службы, или на основе краткого анализа конъюнктуры рынка, или на основе рассмотрения долгосрочных целей предприятия и их выполнения за прошедшее время.

Такая цель, носящая общий характер, сообщается соответствующим заинтересованным лицам, которым предлагается представить свои замечания.

Рядом ученых предполагается определить цели предприятия методом изучения и выбора стратегий. Схематично процесс выбора целей изображен на рис. 4.3.

При разработке бюджетов необходимо решить вопросы, связанные с их приспособлением к неопределенности предвидений.

Неопределенность предвидений может относиться к ценам на сырьевые материалы, к заработной плате и вообще к затратам и результатам.

Если изменения в деятельности предприятия вполне вероятны, то более целесообразно разработать несколько бюджетов, соответствующих различным гипотезам (сценариям). При развитии событий по какому-либо из сценариев можно применить один из разработанных бюджетов.

Если высока вероятность того, что деятельность предприятия будет протекать в существенно колеблющихся условиях или ход рыночной конъюнктуры может сменить знак на противоположный, целесообразно разрабатывать «альтернативные бюджеты».

Формирование бюджета – это процесс, формирования финансовых показателей деятельности предприятия, оформленных в основные операционные и бюджетные документы.

Бюджетирование включает в себя ряд элементов:

Методика (виды и формы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения, методы учета, контроля и анализа исполнения бюджетов и показателей;

- организация бюджетирования, включающая в себя финансовую структуру предприятия (центры финансовой ответственности, центры финансового учета), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций в аппарате управления в процессе бюджетирования и систему внутренних нормативных документов, то есть кто, кому, когда и какую информацию предоставляет и выполняют последовательность действий, а также соответствующие положения и инструкции, в которых это описано;

- автоматизация на основе специального программного обеспечения с использованием разработанной бюджетной модели предприятия.

Контрольные вопросы.

1. Что представляет собой бюджетный метод руководства предприятием?
2. Что представляют собой основные элементы управляющей системы в условиях бюджетирования?
3. Как определяются цели предприятия методом изучения и выбора стратегий?
4. Что представляет собой последовательность составления бюджетов?
5. Чем характеризуется порядок и процедура разработки бюджетов?

Тематика исследований и рефератов.

1. Бюджетный метод управления функционированием предприятия.
2. Формирование бюджета.
3. Порядок и процедура разработки бюджетов.

Практическое занятие 5

Тема работы: Современные подходы к ценообразованию в инфокоммуникациях. Стратегия и тактика ценообразования.

Формирование рыночной стратегии фирмы (предприятие) начинается с анализа конъюнктуры.

Конъюнктура – это сложившаяся экономическая ситуация, включающая в себя соотношение между спросом и предложением, движение цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

Стратегия поведения фирмы на рынке определяется конкурентоспособностью фирмы и ее товаров, уровнем научно-технического прогресса ресурсного потенциала фирмы на основе анализа сетки развития товара и рынка (рис 1).

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1 Более глубокое проникновение на рынок	3 Разработка нового товара
Новые рынки	2 Расширение границ рынка	4 Диверсификация (новый товар на новый рынок)

Рис. 1. Выявление новых рынков с помощью сетки развития товара и рынка

Самой дешевой стратегией является первая. Эта стратегия может быть реализована только для конкурентоспособного товара, выпускаемого фирмой. Для неконкурентоспособной продукции возможны стратегии номер три или четыре.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы: ресурсы фирмы; степень однородности товара; этап жизненного цикла товара; степень однородности рынка; маркетинговая стратегия конкурентов.

Различают пять способов охвата рынка:

- а) конкуренция на единственном сегменте;
- б) организация на одну покупательную потребность (одну группу товара);
- в) ориентация на одну группу потребителей;
- г) выборочная специализация на нескольких сегментах (несколько товаров и несколько групп потребителей);
- д) полный охват рынка (все товары для всех потребителей).

Выбор целевого сегмента начинается с обслуживания одного сегмента, если начинание оказалось успешным, то постепенно охватываются и другие. Очередность освоения сегментов рынка тщательно продумывается.

Крупные компании в конечном счете стремятся к полному охвату рынка.

Формирование стратегии разработки новых товаров основывается на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и т.п.

У каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Фирма может получить новинки двумя способами:

- 1) путем приобретения со стороны (купить новые фирмы, патенты, лицензии и т.п.);

2) благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок. При этом фирма должна осуществить решение ряда проблем.

Выбор ресурсной стратегии, которая включает работы:

- а) анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара. Издержки включают затраты на производство товара, его распределение и сбыт;
- б) анализ возможности покрытия издержек;
- в) установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т.д.

Выбор стратегии ценообразования связан с решением следующих задач:

- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

Выбор методов распространения товара связан с:

- а) выбором каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов, или дилеров), одноуровневого (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец);
- б) решение проблем товародвижения, т.е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров.

Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров связано с выполнением работ:

- а) расчет общего бюджета на стимулирование по одному из методов: исчисления от «наличных средств», исчисление в «процентах к сумме продаж», конкурентного паритета, исчисление исходя из целей и задач;
- б) формирование комплекса стимулирования, т.е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, непосредственное стимулирование.

Формирование стратегии рекламы товара включает:

- определение целей коммуникации и сбыта товара;
- определение методов расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия;
- разработку решений о рекламном обращении;
- определение средств и организации распространения рекламной информации;
- оценку эффективности реализации рекламной стратегии.

Формирования стратегии роста фирмы включает:

- выявление видов производств, которыми фирме желательно было бы обзавестись в будущем;

определение сфер направления своих усилий при различных вариантах роста по трем направлениям: возможности интенсивного роста – первый уровень; на втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли; на третьем уровне – возможности открывающиеся за пределами отрасли (диверсификационный рост).

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы.

1) **Ограниченный рост.** Характерно установление целей от достигнутого, сориентированных с учетом инфляции. Применяют в зрелых отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом.

2) **Рост.** Осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её могут применять фирмы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния (слияние корпораций).

3) **Сокращение** – стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация.

4) **Сочетание** – стратегия сочетания всех альтернатив, которых придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

После рассмотрения всех альтернатив руководство обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определенным, конкретным и однозначным. Решение должно подвергаться тщательному анализу и оценке.

Для более быстрого и простого определения места фирмы на рынке часто применяется упрощенная методика, разработанная Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или её товара на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности (рис. 2).

Формирование наличности (доля рынка)

		использование наличности (темпы роста)	
		высокая	низкая
использование наличности (темпы роста)	высокая	«Звезда»	«Дикая кошка»
	низкая	«Дойная корова»	«Собака»

Рис 2. Матрицы Бостонской консультативной группы

Например, если изделие имеет большую долю рынка и высокие темпы роста («Звезда»), то лучше придерживаться стратегии роста.

Если изделие занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («Собака»), то можно выбрать стратегию отсечение лишнего.

На стратегию выбора влияют разнообразные факторы.

1. Риск
2. Знание прошлых стратегий
3. Реакция на владельцев
4. Фактор времени.

При разработке стратегии фирмы необходимо учитывать конкурентные преимущества в международном сотрудничестве.

К особенностям конкурентного преимущества в международном соперничестве относятся следующие:

- 1) конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен;
- 2) конкурентное преимущество затрагивает всю систему создания ценностей (набора видов деятельности);
- 3) конкурентное преимущество поддерживается только благодаря непрерывным улучшениям;
- 4) поддержание преимущества требует совершенствования его источников;

- 5) поддержание преимущества, в конечном счете, требует глобального подхода к стратегии, стратегии распространения преимущества в мировом масштабе.

Контрольные вопросы.

1. С чего начинается формирование рыночной стратегии фирмы?
2. От каких факторов зависит поведение фирмы на рынке?
3. Что представляет собой сетка развития товара и рынки?
4. На чем основывается стратегия разработки новых товаров?
5. Что представляет собой стратегия роста фирмы?
6. Для каких целей используется матрица Бостонской консультативной группы?
7. Какие рекомендации имеются по использованию конкурентных преимуществ?

Тематика исследований и рефератов.

1. Разработка собственной стратегии фирмы.
2. Формирование стратегии разработки новых товаров.
3. Стратегии роста фирмы.
Конкурентные преимущества фирмы.

Практическое занятие 6

Тема: Планирование на предприятии и управления запасами. Принципы планирования производства. Методы планирования.

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

Объектами плановых решений являются:

постановка целей и выработка стратегии фирмы, распределение и перераспределение ресурсов (материальных, денежных, трудовых) в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий деятельности фирмы, определение необходимых стандартов и т.п. Принятие таких решений является содержательной стороной процесса планирования, рассматриваемого в широком смысле слова.

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

Внутрифирменное планирование решает следующие основные задачи:

- формулирует цели ее деятельности и конкретные задачи, с помощью которых они достигаются;
- создает необходимую основу для перестройки структуры фирмы и системы управления ею;
- создает основу для координации деятельности работников в процессе достижения целей;
- обеспечивает выбор наилучшего варианта решения;
- формирует систему стандартов и показателей, с помощью которых происходит оценка результатов деятельности фирмы и поощрение наиболее отличившихся сотрудников.

В целом с помощью планирования достигается эффективная ритмичная работа всего организма фирмы, устраняется отрицательный эффект неопределенности будущего, обеспечивается более полное использование имеющегося производственного потенциала.

С точки зрения объектов планирования, его интервалов можно выделить следующие виды планов:

— **стратегический план** – долговременный план, как правило, охватывающий период 10-15 лет, в котором формулируются задачи, увязанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия достижения поставленных целей.

Стратегическое планирование ориентировано на внешнее окружение предприятия (экономическое, демографическое, технологическое, конкурентное) и отражает тенденции влияния внешних факторов, их доминирующую роль в формировании перспектив развития предприятия.

Стратегическое планирование обобщает все виды плановой деятельности на предприятии (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное, тактическое, функциональное);

— **долговременные планы** – планы, разрабатываемые на несколько лет и нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такие планы разрабатываются чаще всего как составная часть стратегического плана;

— **текущие планы** – планы, в которых сопрягаются все направления деятельности фирмы на текущий финансовый год;

— **оперативные планы** – планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов;

— **инвестиционные проекты** – планы капитальных вложений, направляемых на создание новых или модернизацию производственных мощностей;

— **бизнес-план** – план создания новой фирмы, программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению целей деятельности предприятия, оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

Все вышеперечисленные планы могут быть объединены на практике в три основных типа планов:

1) планы – цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем;

2) планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки и порядок осуществления в стандартных ситуациях (график движения транспорта):

планы для неповторяющихся действий, составляемых для решения специфических вновь возникающих задач.

В настоящее время сложилось несколько методов планирования: балансовый, нормативный, математико – статистический.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает фирма и потребностей в них в рамках планового периода, то есть срока, на который составляется план.

Балансовый метод реализуется через составление системы балансов материально – вещественных, стоимостных и трудовых.

Наряду с натуральными балансами в планировании применяются стоимостные балансы.

Это вызвано рядом обстоятельств.

1) Фирма является субъектом рыночных отношений, она закупает за деньги все необходимые ресурсы и реализует за деньги производимую продукцию и услуги. Все потоки ресурсов и готового продукта получают денежное выражение, являющееся наиболее универсальным и наиболее удобным для составления планов.

2) Некоторые потоки ресурсов и продукции на практике могут выражаться только в стоимостном выражении, например, информация, интеллектуальная собственность и т.д.

3) обобщающие показатели разнородных ресурсов и продукции могут иметь только денежную форму.

Трудовые балансы могут быть также разнообразными. Балансы рабочего времени отражают ресурсы (в часах), которыми располагает фирма, и, с другой стороны, распределение этого

времени на различные виды работ. К трудовым относятся также баланс рабочей силы и ее движения.

Нормативный метод.

В основу плановых заданий на определенный период закладываются нормы затрат различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных ресурсов и т.д.) на единицу продукции.

Нормы, используемые в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. Натуральные нормы касаются обычно расходов материальных ресурсов (сырья, энергии ит.д.) для производства единицы продукции.

Стоимостные нормы отражают или обобщенные затраты ресурсов различного вида, или затраты, которые иначе как в денежной форме выразить невозможно (амортизация); или непосредственно денежные расходы (оплата труда на единицу продукции).

Нормы времени выражают его затраты на выполнение работ или их отдельных элементов. Так, выделяются нормы оперативного времени; времени обслуживания рабочего места, времени личных перерывов, подготовительно-заключительного времени и т.п.

Третью группу методов планирования составляют **математико-статистические**, заключающиеся в оптимизационных расчетах на основе различного рода моделей. Простейшими моделями являются статистические, например, корреляционная (парная). Статистические модели помогают рассчитать будущие доходы, планировать финансовые операции и т.д. Именно в области финансового планирования они находят наиболее широкое применение.

Методы линейного программирования позволят решать систему равенств и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, на основе чего определяются их оптимальные величины в различных сочетаниях. Это помогает выбрать один из вариантов функционирования конкретного экономического объекта по заданному критерию. Чаще всего эти варианты связаны с выбором различных видов сырья, материалов, технологий.

Контрольные вопросы.

1. Что такое планирование и каковы его задачи?
2. В чем заключается необходимость стратегического планирования?
3. Какие существуют принципы планирования?
4. Назовите и дайте характеристику наиболее распространенных методов планирования.
5. Что является методологической базой стратегического планирования?
6. Какие элементы включает схема процесса стратегического планирования?

Тематика исследований.

1. Планирование на предприятии.
2. Принципы и методы планирования.
3. Стратегическое планирование.
4. Стратегический анализ рыночной ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б. Производственный менеджмент: учебник/ М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015.— 176 с.
2. Воробьев Л.А. Менеджмент предприятия. – Минск: Институт аграрной экономики Национальной академии наук Беларуси, 2013. – 444 с.
3. Сидоренко Ю.А. Методологические основы производственного менеджмента: учебное пособие. Н.Новгород. Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2004

Дополнительная литература

- 1) 1 Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005
- 2) Гоберман В.А., Гоберман Л.А. Основы производственного менеджмента: Учебное пособие. М.: Юристъ, 2002
- 3) Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А.Швандара. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000

Интернет – ресурсы

- 1) <http://grebennikon.ru/> - электронная библиотека издательства Гребенников.
- 2) <http://www.consultant.ru/> - офиц. сайт компании "Консультант-Плюс".
- 3) <http://akm.ru/> - экономическое информационное агентство.
- 4) <https://doaj.org/> - европейская база данных по разным областям науки включая экономику.
- 5) <http://economics.ru/> - образовательно-справочный сайт по экономике.