

**А.Ф. Андреев,
С.Г. Лопатина,
М.В. Маккавеев,
Н.Н. Победоносцева**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА



**РГУ нефти и газа
им. И.М. Губкина**

Федеральное агентство по образованию
Российский государственный университет
нефти и газа имени И.М. Губкина

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА (нефтяная и газовая промышленность)

Учебник

Под редакцией д.э.н.,
профессора Андреева А.Ф.

Допущен Учебно-методическим объединением вузов Российской Федерации по нефтегазовому образованию в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки дипломированных специалистов 130500 «Нефтегазовое дело» и 130600 «Оборудование и агрегаты нефтегазового производства»

 Издательство
«НЕФТЬ И ГАЗ»
РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина

Москва 2007

ББК 65.050.9 (28)

Рецензенты:

Заведующая кафедрой менеджмента в отраслях ТЭК Тюменского государственного нефтегазового университета доктор экономических наук, профессор **Пленкина В.В.**

Генеральный директор ООО «ВНИИНП - Центр разработки технологий управления» доктор экономических наук, профессор **Черный Ю. И.**

А.Ф. Андреев, С.Г. Лопатина, М.В. Маккавеев, Н.Н. Победоносцева. Основы менеджмента (нефтяная и газовая промышленность): Учебник. — М.: ФГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007 - 264 с.

ISBN 5-7246-0390-X

Учебник подготовлен в соответствии с программой дисциплины «Основы менеджмента» для технических специальностей высших нефтегазовых учебных заведений.

В учебнике излагается история развития менеджмента, задачи и организация управления промышленным предприятием, организационные структуры управления, раскрываются функции и методы управления, методы принятия управленческих решений, стиль и эффективность руководства организацией, рассмотрены основные задачи стратегического планирования, виды планов предприятия, маркетинговая деятельность, особенности планирования производства в бурении скважин, нефтегазодобыче, транспорте углеводородов и их переработке, задачи и подходы к управлению персоналом, финансовыми ресурсами и экономическим потенциалом предприятия.

Содержание книги рассчитано на студентов технических специальностей нефтегазовых вузов и факультетов. Она может быть использована в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов нефтяной и газовой промышленности, а также менеджерами предприятий и организаций нефтегазового комплекса.



РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина и авторы выражают признательность и благодарность ОАО «ЛУКОЙЛ» за поддержку и участие в издании настоящего учебника для студентов вузов нефтегазового профиля.

ББК 65.050.9 (28)
ISBN 5-7246-0390-X

© Авторы, 2007
© Федеральное государственное унитарное предприятие Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
Раздел 1. Основы менеджмента.....	9
Глава 1. Сущность и задачи менеджмента.....	9
1.1. Понятие и содержание менеджмента.....	9
1.2. Менеджмент как один из основных факторов производства.....	13
Глава 2. Развитие теории и практики менеджмента.....	18
2.1. История развития менеджмента.....	18
2.2. Характеристика школ и направлений развития менеджмента.....	21
2.3. Современное развитие менеджмента.....	29
Раздел 2. Система и организация менеджмента.....	34
Глава 3. Характеристика хозяйствующей единицы.....	34
3.1. Правовое регулирование деятельности хозяйствующего субъекта.....	34
3.2. Необходимость управления организацией.....	38
3.3. Основные элементы структуры управления.....	42
3.4. Внутренняя среда предприятия и внешняя среда в бизнесе.....	47
Глава 4. Организационные структуры управления.....	53
4.1. Понятие и принципы построения организационных структур.....	53
4.2. Типы построения организационных структур управления.....	55
4.3. Организационные структуры управления предприятиями топливно-энергетического комплекса РФ.....	65
Раздел 3. Механизм менеджмента.....	74
Глава 5. Общие функции и принципы управления.....	74
5.1. Функции управления и их характеристика.....	74
5.2. Принципы управления.....	80
Глава 6. Методы управления.....	85
6.1. Общая характеристика методов управления.....	85
6.2. Организационно-распорядительные методы.....	87

6.4. Социально-психологические методы.....	91
Глава 7. Информация и управленческие решения.....	93
7.1. Классификация управленческих решений и этапы их принятия.....	93
7.2. Методы принятия решений.....	95
7.3. Реализация решений и контроль за их исполнением.....	98
7.4. Информационное обеспечение менеджмента.....	101
Глава 8. Управление организацией. Стил ь и эффективность.....	107
8.1. Руководство в организации.....	107
8.2. Стил ь руководства.....	110
8.3. Управление конфликтами.....	113
Раздел 4. Менеджмент хозяйствующего субъекта.....	122
Глава 9. Планирование как одна из основных функций менеджмента.....	122
9.1. Планирование, виды планов, их сущность, функции и задачи.....	122
9.2. Стратегический план. Миссия и цели организации. Оценка внешней и внутренней среды.....	127
9.3. Анализ альтернатив и выбор стратегии развития предприятия.....	133
9.4. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.....	137
Глава 10. Маркетинг как метод управления производством.....	141
10.1. Сущность и назначение маркетинга.....	141
10.2. Методы регулирования цены и рынка.....	144
10.3. Анализ поведения фирмы на рынке.....	155
Глава 11. Производственный менеджмент.....	159
11.1. Операционная система управления производством и его развитием.....	159
11.2. Разработка и обоснование политики по важнейшим направлениям производства.....	161
11.3. Формирование производственных программ на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.....	166
11.4. Оперативное управление производством.....	189
Глава 12. Менеджмент персонала.....	192
12.1. Задачи управления трудовыми ресурсами.	

Построение системы управления персоналом	
организации.....	192
12.2. Организация и нормирование труда.....	195
12.3. Управление работой с персоналом,	
сущность и задачи кадрового планирования.....	200
12.4. Оценка результатов деятельности работников.....	208
12.5. Управление оплатой труда и определение льгот.....	215
Глава 13. Финансовый менеджмент.....	223
13.1. Сущность и технология финансового менеджмента.....	223
13.2. Финансовые ресурсы предприятия, их состав,	
источники образования и направления	
использования.....	227
13.3. Финансовый план предприятия.....	233
13.4. Анализ финансового состояния.	
Организация контроля за финансовым	
состоянием хозяйствующего субъекта.....	240
Глава 14. Управление потенциалом предприятия.....	248
14.1. Этапы управления потенциалом.....	248
14.2. Модель экономического потенциала предприятия.....	250
14.3. Методы оценки конкурентоспособности	
потенциала предприятия.....	251
Список литературы.....	261
Приложение 1.....	262
Приложение 2.....	263

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода отечественной экономики к рынку возникает острая необходимость в специалистах, обладающих обширными знаниями в области современного менеджмента. Управление хозяйственными единицами, организациями в условиях рыночных отношений значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. В рыночной экономике организация сама принимает решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Каждый хозяйствующий объект, обладающий самостоятельностью, полностью отвечает за результаты своей деятельности. В этих условиях организация самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает политику и стратегию развития, изыскивает необходимые средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, проводит маркетинговые исследования для изучения динамики потребностей на рынке товаров и услуг, решает вопросы создания, ликвидации, слияния или разделения подразделений, вхождения в состав ассоциаций и других организаций и многое другое. Для решения всех этих вопросов на предприятии должна быть сформирована система управления (менеджмента), обеспечивающая ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Значительно повышается и ответственность менеджеров за своевременность и качество принимаемых решений.

Менеджмент организации, работающей в условиях рынка, должен осуществляться высококвалифицированным управленческим персоналом, владеющим основами науки управления, специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновационной деятельности, маркетинга, управления производством, персоналом, финансовыми ресурсами и т.д.

Современный менеджер должен знать технические и технологические особенности производства, принципы действия приобретаемого, выпускаемого и продаваемого оборудования, хорошо разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства и управления и уметь:

- ставить высокие цели по удовлетворению потребностей и

самовыражения, поддерживать хорошую физическую форму, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть целеустремленным и обязательным в своих действиях;

- научно прогнозировать стратегию развития организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и анализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность организации, аргументировано доказывать свои идеи;

- формулировать цели коллектива, понимать характер и особенности личности и адекватно оценивать себя и своих коллег, поддерживать нормальный морально-психологический климат в трудовом коллективе, разрешать конфликтные ситуации;

- готовить и принимать оперативные, тактические и стратегические управленческие решения, анализировать и прогнозировать последствия их реализации, оценивать риск и неопределенность в получении конечного результата;

- организовать коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределения ограниченных ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовать стимулирование работников на достижение поставленных целей, реализацию концепции маркетинга, экономию ресурсов, достижение конкурентоспособности управляемых объектов.

Перечисленные знания, навыки и умения, необходимые современному менеджеру, свидетельствуют о высокой сложности его профессиональной деятельности, о необходимости серьезно готовиться к ней.

Настоящий учебник подготовлен в соответствии с программой учебной дисциплины «Основы менеджмента» и предназначен для студентов технических специальностей нефтегазовых вузов и факультетов; поэтому наряду с изложением основных положений теории менеджмента в нем отражены специфические особенности (организационные, экономические, финансовые, трудовые) нефтяной и газовой промышленности, оказывающие существенное влияние на процессы управления организациями, дей-

ствующими в этом секторе российской экономики.

В подготовке отдельных глав книги принимали участие Н.В. Гришина, Н.И. Рязанова и В.Е. Хазанов, за что авторы им искренне благодарны.

РАЗДЕЛ 1.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ПОНЯТИЕ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент — наука, теория, передовая практика, мастерство организации и управления производством на микроуровне (производство товаров и услуг).

Цель — повышение эффективности производства и увеличение прибыли.

Развитие техники, технологии, рост масштабов производства резко усложнили процесс управления, выделили его в особую сферу деятельности, требующую специальных знаний. Возникает наука управления. Ее основоположник Ф. Тейлор рассматривал управление как «искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом».

Рубежным в развитии менеджмента стало объединение теории управления и теории маркетинга, породившее рыночную концепцию управления.

Проблемами менеджмента занимаются специалисты самых различных областей — от математиков до антропологов. Возрастающие значения информатики вызвало появление нового направления — информационного менеджмента. Современная наука управления — междисциплинарная. Каждой функции управления сегодня соответствует особая наука:

- индустриальная социология;
- инженерная социология;
- психофизиология;
- социальная инженерия (эргономика) и т.д.

Менеджмент как комплексное понятие включает в себя вопросы организации производства (формирование предприятий, определение их структур, размеров, материально-техническое

обеспечение и т.д.) и собственно задачи по управлению производством и трудовым коллективом.

Организация производства заключается в приведении в соответствие, наилучшее для данных конкретных условий, количественное и качественное соединение во времени и пространстве всех элементов производства (людские ресурсы, орудия и предметы труда, технология).

Организация производства образует систему, имеющую внутренние органические и внешние рациональные связи.

Она решает целый ряд задач:

- подготовку производства;
- организацию подразделений для нормального хода производственного процесса;
- разделение функций и кооперирование основного и вспомогательного производства;
- оптимизацию размеров подразделений и самой фирмы (предприятия) в целом;
- материально-техническое обеспечение (планово-предупредительное);
- планирование;
- организацию труда (стимулирование, нормирование и т.д.).

Управление — целенаправленное воздействие на коллектив работников (координация их деятельности) для решения поставленных задач, приведение в соответствие фактического хода работ с заданным (запланированным).

Управлять — вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы.

Управление заключается в том, чтобы:

- предвидеть (изучать и устанавливать программу действий);
- организовывать (строить двойной организм предприятия: материальный и социальный);
- распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия);
- согласовывать (связывать и объединять действия и усилия);
- контролировать (наблюдать, чтобы все происходило соответственно установленным и отданным распоряжениям).

Производство организуется и управляется человеком (или

группой), поэтому имеет место субъективный характер этих процессов.

В настоящее время такую работу в основном должен проводить менеджер.

Менеджер - организатор производства:

- наемный профессиональный управляющий;
- специалист по организации и управлению производством.

Менеджеры формируют руководящий состав фирмы (предприятия), банков и наделены исполнительной властью.

Таким образом, менеджер — это человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами управления. Менеджеры работают во всех «эшелонах» управления. Они формируют социальный слой, категорию людей, ведущих работу по управлению.

Переход власти от собственника к управленцам — это особая система управления компаниями (фирмами).

Свою деятельность менеджеру рекомендуется строить на основе плана организатора производства (организационный план), включающего в себя следующие позиции:

- цель проведения работ, их назначение, ожидаемый конечный результат;
- тип организации (форма организации), которая будет осуществлять работы;
- методы, которыми будет осуществляться работа и достигаться поставленная цель;
- необходимые человеческие ресурсы для проведения работ, источник их формирования;
- материально-технические средства;
- продолжительность и сроки проведения работ;
- место их осуществления;
- формы контроля за ходом процесса.

Только ответив полностью на данные вопросы, рекомендуется начинать намеченную работу.

Менеджмент - сложное многоплановое понятие, сущность которого определяется совокупностью подходов к управлению.

Как наука менеджмент имеет самостоятельную область знаний, свой предмет изучения, свои проблемы и способы их реше-

ния. Научную основу ее составляет вся сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, методов, способов управления. Менеджмент как наука позволяет не только своевременно и качественно управлять текущей деятельностью, но и прогнозировать развитие событий, разрабатывать стратегию.

Менеджмент как искусство базируется на том, что хозяйствующий элемент является сложной системой, на которую воздействуют разнообразные внешние и внутренние факторы. Главным фактором являются люди, которые различаются по характеру, развитию, образованию, мотивами к труду и др. Учет всех этих факторов требует научного подхода и искусства его применения.

Кроме того, менеджмент рассматривается как действие аппарата управления, специфического органа, посредством которого организуется и координируется работа всех подразделений и использование ресурсов; поэтому аппарат управления является составной частью любого хозяйствующего объекта.

Менеджмент осуществляется как процесс управления, предполагающий выполнение функций планирования, организовывания, мотивации для обеспечения условий эффективности труда и получения результатов, соответствующих целям. Менеджмент рассматривается как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов.

Менеджмент можно рассмотреть с трех точек зрения: содержательной, организационной и технологической. С содержательной точки зрения управление направлено на выявление целей и методов их реализации в данный период; с организационной точки зрения — установление функций управления как определенных этапов принятия решений и их реализации, определения участников управления и порядка их взаимодействия; с технологической точки зрения — получение информации и определение порядка ее обработки и хранения, делопроизводства и др.

Только совокупность всех этих подходов определяет сущность и содержание менеджмента.

Менеджмент ни в коем случае не является набором готовых рецептов. Не давая готовых ответов, он учит задавать верные воп-

росы, правильно ставить задачи, т.е. способствует анализу и диагнозу.

С развитием производства менеджмент постоянно развивается. Основные факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования, поиска новых форм и рычагов управления производством, следующие:

- рост масштабов производства, углубление его специализации и усложнение отношений между участками совокупного производственного процесса;
- переход к рыночным отношениям в экономике;
- децентрализация в управлении, снижение роли участия государства;
- усиление горизонтальных связей между специализированными участниками процесса;
- расширение контрактных отношений;
- возникновение коммерческих структур на базе различных форм собственности.

Предметом курса «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» является: изучение построения производства и управления им в различных его звеньях, отношение людей — исполнителей в производственном процессе.

Объект курса — деятельность предприятия (фирмы) в условиях рыночной экономики.

Курс связан с рядом дисциплин и использует их положения. Теоретической основой служат курсы основ экономической теории и экономики нефтегазовой промышленности.

При изучении курса также используются материалы курсов: «Философия», «Основы экономической деятельности предприятия», «Основы маркетинга», дисциплин технологического цикла, специальных дисциплин, таких как инженерная социология, психофизиология и др.

1.2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА

Управление фирмой — менеджмент как особый вид деятельности заключается в организации и координации факторов про-

изводства для достижения максимальной эффективности их использования. Управление производством является материальной основой существования общества.

Само управление рассматривается как один из факторов производства. Оно представляет собой его составную часть, управляющую подсистему.

Функции менеджмента состоят в принятии и в организации выполнения решений по использованию факторов производства (земля, капитал, труд и предпринимательская способность), внедрении новых продуктов и технологий. Как фактор производства менеджмент представляет собой систему.

В общем понятии «система» — это связанное целое, обладающее согласованностью составляющих его частей и элементов. Менеджмент как систему можно представить рядом функциональных направлений (разделов), всесторонне отражающих задачи по организации и управлению производством, а именно:

- внутрипроизводственное планирование;
- инвестиционный (финансовый) менеджмент;
- инновационный менеджмент;
- менеджмент персонала (управление трудом);
- проектный менеджмент;
- менеджмент информационный;
- менеджмент технико-технологический;
- менеджмент внешнеэкономической деятельности;
- менеджмент материально-технического обеспечения;
- менеджмент маркетинга и т.д.

Однако система управления — это не просто совокупность составляющих ее элементов (направлений), но и функционирование во взаимодействии с управляемым объектом.

Наиболее общие положения, характерные для «менеджмента» как системы, следующие.

Инновационная стратегия менеджмента, предусматривающая:

- новаторские исследования и разработки;
- изменения в стиле работ компаний в целях создания более выгодных условий для своих клиентов;
- внедрение новых форм организации труда и управления,

охватывающих не только отдельное предприятие, но и их совокупность;

- разработку новых товаров или услуг на условиях, более приемлемых для клиентов, чем нынешние.

Менеджмент ведет постоянные поиски рычагов и стимулов активизации деятельности.

Менеджмент и управление трудом — менеджмент персонала.

Труд требует определенной организации и порядка. Кто-то должен ставить перед работниками цели, распределять задания, следить за их выполнением, побуждать людей к труду, согласовывать их действия. Этапы развития управления трудом связаны с работами теоретиков менеджмента XX века — Ф. Тейлора, Э. Мэйо, Л. Ликерта и др. Менеджмент предусматривает различные виды управления трудом, в том числе следующие:

- ремесленный вид — простая форма управления трудом, его разделение, комбинация, подчинение прежде самостоятельного рабочего единой команде и дисциплине;

- технократическое управление трудом — базируется на принципах максимального разделения труда и специализации работников, отделения труда исполнительского от организаторского с выделением управленческого труда, ориентации на жесткие формы экономического принуждения.

Управление трудом обеспечивает высокую производительность труда и качество работ, гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса».

Важным моментом организации и управления трудом является расширение участия исполнителей в подготовке и принятии хозяйственных решений, самоуправление работников и рабочих групп.

Менеджмент и предпринимательская деятельность.

Предпринимательство — инициативная, в рамках действующего законодательства, деятельность по созданию, функционированию и развитию производства, имеющая своей целью сбыт производимой продукции (услуг) и получение прибыли.

Прежде чем приступить к предпринимательской деятельности будущий бизнесмен должен объективно и реально оценить

свои возможности. Это касается и личных качеств человека, и той идеи бизнеса, которую он хочет попытаться реализовать. Здесь важно не упустить множество разнообразных факторов, действующих в условиях рыночных отношений, и прежде всего дать ответы на главные вопросы:

- какие свойства товара или услуг дадут предпринимателю решающий перевес в споре с конкурентами;

- является ли товар или услуга совершенно новой идеей, улучшенной версией уже существовавших товара или услуги, более дешевым продуктом, чем у других производителей, более надежным продуктом при транспортировке, эксплуатации, более доступным для местных потребителей.

Предприниматель должен показать, что его личностные цели и ресурсы (интеллектуальные и материальные) находятся в соответствии со стратегией использования специфических свойств товара или услуг, которые намечено производить. Достижение такого соответствия — главный ключ к успеху.

Для достижения успеха предпринимателю рекомендуется выполнять следующие условия:

- обладать рынком соответствующего размера;
- определять своих покупателей;
- знать их подлинные пожелания;
- знать как их заинтересовать.

Предприниматель может достичь успеха лишь при условии постоянного контроля над изменением финансовых ресурсов, сравнивая, что ожидалось, с тем, что происходит в действительности. На языке бизнеса это называется бюджетным контролем.

Предпринимателем может являться одно или несколько физических или юридических лиц, организующих деятельность предприятия на основе принадлежащего ему (им) или привлеченного на законном основании имущества и получающих в результате этой деятельности прибыль в форме предпринимательского дохода (часть прибыли, остающаяся у предпринимателя после выплаты процента за банковскую ссуду). Функции предпринимателя осуществляются собственником имущества предприятия или уполномоченным им руководителем предприятия, который действует в соответствии с законодательством

Субъектами предпринимательской деятельности в РФ могут быть:

- граждане Российской Федерации;
- граждане иностранных государств или лица без гражданства;
- коллективные предприниматели, в том числе объединения граждан.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте понятие менеджмента.
2. В чем заключается содержание организации производства?
3. Раскройте содержание основных функций менеджера как организатора производства.
4. Сформулируйте сущность менеджмента как науки и искусства.
5. Почему менеджмент является одним из основных факторов производства?
6. В чем заключается инновационная стратегия менеджмента?

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Во все времена для достижения целей люди создавали организации совместных действий. Неизбежно возникала необходимость разделения функций между членами коллектива и их координации с целью получения желаемого результата, т.е. необходимость управления. В историческом плане потребность в управлении экономикой явилась закономерным следствием разделения труда, развития специализации и кооперации производства. Практика управления также стара как мир. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древнего Шумера, являя собой четкое доказательство существования там управления. Если это принять за начало отсчета, то история развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. С развитием и усилением организации развивалось и управление, становясь все более четким и сложным. Развитие менеджмента — это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью, отражая изменения, происходящие в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений. Огромное значение в развитии менеджмента имело и наличие революционных преобразований. Первым революционным достижением управления считается образование в древнем Шумере особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями. Эта управленческая революция получила название религиозно-коммерческой. Вторая относится к 1760 г. до нашей эры и связывается с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Третья революция управления была направлена на соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства во времена правления Навухудоносора II (604 — 562 гг. до

н.э.). Четвертая связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации и датируется XVII—XVIII вв. н.э. Главным преобразованием в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Пятая управленческая революция относится к периоду конца XIX начала XX вв. Ее иногда называют бюрократической, т.к. теоретической основой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров. И, наконец, современная система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция», заключающаяся в том, что основные новые положения управления могут применяться в рамках действующих структур, дополняя и постепенно приспособлявая их к новым условиям.

Несмотря на столь длительный период развития менеджмента, управление носило чисто практический характер и не рассматривалось как системный подход к способам и средствам управления. Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX в. Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки труда работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издали съезжались на его фабрику в Нью-Ламарке, в Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна и не последовали его примеру.

Интерес к управлению появился в конце XIX—начале XX вв. В это время появляются первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения. Началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования считают 1911 г., когда была опубликована книга Фредерика У. Тейлора «Принципы научного управления».

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, начавшаяся в Англии. Идея же того, что управление может само внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке. Развитие управления как науки нельзя представить как серию последовательных шагов вперед: скорее это было несколько подходов и направлений, которые часто совпадали. Схематично развитие направлений научной мысли и научных положений менеджмента иллюстрируется рис. 1.

Следует отметить, что каждое из направлений оставило свой след в развитии науки менеджмента, имеет свои достижения, которые должны быть учтены в современной науке менеджмента.

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	Годы XX столетия									
	1905	10-е	20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Научный менеджмент и классическая школа										
Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) и поведенческие науки										
Эмпирическая (прагматическая) школа										
Школа количественных методов и теория социальных систем (системный подход)										
Ситуационные и новые подходы										

Рис. 1. Эволюция управленческой мысли XX в.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ШКОЛ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

К концу XIX — началу XX столетия появились первые работы, в которых была сделана попытка обобщения опыта и формирования основ науки менеджмента. Формирование менеджмента как науки было ответом на потребности промышленного развития, которое характеризовалось созданием крупных предприятий (фирм, концернов и др.), массовостью производства, массовостью сбыта. Предприятия-гиганты испытывали необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой, взаимосвязанной работе всех подразделений и служб. Возникает потребность в определенной группе людей, способных управлять производством в соответствии с принципами, нормами и стандартами.

Нужны были работники, которые занимались бы управлением производством лучше и более эффективно, чем сами предприниматели. Вместе с этим возникает и наука управления.

Огромный вклад в развитие менеджмента и науки управления внес американский инженер-практик и менеджер Фредерик Уинслоу Тейлор, решивший проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Ф. У. Тейлора по праву считают основателем школы научного менеджмента (1885-1920). Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Ганта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек мог поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Изучая способы выполнения работ трудовых операций, Ф. Тейлор сформулировал

четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Ф. У. Тейлор в 1911 году опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», где были изложены основные позиции этой школы. Особое место в учении занимает организация труда. Рабочее место должно быть оборудовано таким образом, чтобы рабочий не делал лишних движений, чтобы все находилось на расстоянии вытянутой руки; должны быть исключены простои из-за неорганизованности. Люди должны быть обучены правильным методам работы. На производстве должна действовать четкая организация, под которой Тейлор понимал структуру должностей и рабочих мест. Важным вкладом этой школы было использование стимулирования для заинтересовывания работников в увеличении производительности и объема производства. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации. Эта система развивалась и применялась на практике. Наиболее известна конвейерная система производства, впервые внедренная на крупнейшей тогда в мире автомобильной фирме Генри Форда. Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как клас-

сическая школа (1920—1950 гг.), имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют «отцом менеджмента», руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Альфреда П. Слону в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. В 1915 г. была опубликована работа А. Файоля, который впервые обратил внимание на то, что разделение труда необходимо не только непосредственно на производстве, но и в управлении им. Главный вклад Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций (планирование, организация, маркетинг, производство, финансы). Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организации. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Один из них — разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и

управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Основным недостатком школы управления и классической школы было отношение к человеку. Значение человеческого фактора, ограничивалось такими аспектами как оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Недостатки классической школы, и в первую очередь отношение к человеку, вызвали в 20-х годах весьма существенное рабочее движение против менеджеров.

В ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации, зародилось движение за человеческие отношения. Школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой (1930—1950 гг.). В отличие от классической школы, они пошли от человека, которому необходимо создавать соответствующие условия, и тогда люди будут работать хорошо. Двух ученых — Мэри Паркер Фоллет и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Сторонники этого направления критически относились к формальной организации и выдвигали так называемую «неформальную структуру управления». Они основывались на том, что для людей, работающих совместно, характерно объединение в группы по интересам вокруг наиболее авторитетного неформального лидера, не связанного с формальной (официальной) структурой (по назначенным должностям).

Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Основоположники этой школы разработали методы работы с неформальными лидерами и группами и, таким образом, заложили основу социальной психологии. Развитие таких наук как психология и социология, изучение поведения на рабочем месте стало в большой степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого (бихевиористского) направления можно упомянуть в первую очередь Криса Арджириса, Фрэнсиса Лайкерта, Дугласа Макгрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук, являясь преемником школы человеческих отношений, затем отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способ-

ствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Все рассмотренные школы называются школами организационного поведения. Параллельно с ними, официально с 50-х годов, а неофициально с 20-х годов XX столетия, сформировалась принципиально иная школа — так называемая эмпирическая или прагматическая школа. Основателями этого направления являются Питер Дракер и Роберт Макнамара. Согласно их теории управление это не наука, а искусство. Так как это практическая дисциплина, практическое дело, то теория здесь не нужна, а надо изучать и обобщать практический опыт.

Основными достижениями этой школы являются:

1. Создание консультативных фирм управления. Специалисты этих фирм по договору с любой организацией (предприятием, фирмой и др.) изучали действующую на предприятии систему управления и давали рекомендации по ее совершенствованию.

2. Сторонники этой школы стали открывать специальные учебные заведения — школы деловой администрации для обучения и повышения квалификации менеджеров. Для преподавания в этих школах они приглашали представителей других школ, других специалистов — психологов, социологов, математиков и др.

Таким образом, в 50-е годы проводились исследования по многим направлениям. Такая многосторонность разработок отвечала новым требованиям послевоенной экономики, в которой под влиянием научно-технической революции начали активно формироваться рыночно-предпринимательские структуры.

Все эти школы и подходы к управлению имели общий недостаток — однобокость. Каждая из них ориентировалась только на одну сторону управления: либо на человека, либо на производство. Попытка объединения достижений этих школ сделана в конце 50-х — начале 60-х годов в возникшей теории «социальных систем», в количественном подходе к управлению. Этому способствовало развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг, выраженное в быстром росте средних и малых орга-

низаций. Новые предприниматели столкнулись с множеством сложнейших связей и зависимостей, конкуренцией и соперничеством. В этих условиях нужны были новые системы управления, учитывающие динамизм внешней среды и позволяющие быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации. Им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения, оптимально использовать все ресурсы компании, с другой — помогали бы сохранить сложные организационные отношения между всеми составляющими. В известной мере этим требованиям удовлетворяли новые разработки, базирующиеся на количественном и системном подходе к менеджменту. Количественные методы были сгруппированы под общим названием «исследование операций». В своем учении их сторонники широко использовали математику, статистику, инженерные науки, кибернетику, различные направления в психологии. По их мнению, любая организация (предприятие, фирма и т.д.) представляет сотрудничающую коалицию людей, объединенных одними интересами, т.е. «систему с общими интересами». Они считали, что формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. Несмотря на высокий теоретический уровень эта школа плохо реализовалась на практике.

Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов.

К концу XX века положение быстро меняется. Всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов и применения компьютеров. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми параметрами организации.

В этот же период, в 50-е годы, возникла и оформилась так называемая новая или модная школа. Главные специалисты этого направления Р. Берталанффи, Н. Немчинов, Л. Канторович, В. Новожилов, Р. Акафф, В. Леонтьев и др. Однако она очень быстро раскололась на три направления:

- системного анализа;
- исследования операций;
- эконометрики.

Для всех трех направлений характерно использование математических методов и современной вычислительной техники. С другой стороны, наблюдалась явная недооценка психологии управления.

По своей сути исследование операций и моделирования — это применение методов научного исследования управленческих проблем организаций. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Моделирование сложных проблем управления углубило их понимание и позволило шире применять количественные методы в сложных ситуациях.

На основе исследования операций и математических моделей стали решаться сложнейшие задачи управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания и др.

Логическим продолжением системных исследований явилась разработка ситуационного подхода. В центре внимания этого подхода — конкретная ситуация. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных и конкретных обстоятельств, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникшие проблемы. Сторонники этого направления считали, что в управлении все решают способности, опыт, знание и поведение конкретного менеджера в конкретной ситуации. Большое значение опыту и способностям менеджера придавали и сторонники поведенческого направления. По их мнению поведение человека загадочно, непредсказуемо и поэтому в управлении главное — подобрать менеджеров от природы способных

руководить, основная задача — правильно подобрать и расставить руководителей. Следовательно, примерно с середины 90-х годов в центре внимания оказались разработки по лидерству.

Основной вывод сводится к тому, что нет идеального подхода, каждое из направлений научной мысли имеет свои недостатки и достижения, которые могут и должны быть использованы в практике менеджера.

2.3. СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент — это такая система знаний, которая не остается на месте. Она развивается и совершенствуется вместе с развитием и усложнением производства. Одна из важных характеристик современного периода — обоснование принципов управления, учитывающих особенности современных условий хозяйствования, а также наиболее плодотворные и передовые идеи и принципы научных положений, разработанных ранее. Каждое из направлений оставило свой след в современной науке управления. В современном менеджменте с большой пользой используются многие идеи и разработки прошлого, которые получили дальнейшее развитие и совершенствование в соответствии с новыми условиями. Основными положениями, используемыми в современном менеджменте из направлений научного менеджмента и классической административной школы, являются:

- научный подход к менеджменту;
- принципы управления;
- анализ способов выполнения работ с целью их совершенствования;
- оплата труда, как важнейший элемент мотивации работающих.

Из школы человеческих отношений и поведенческих наук:

- рассмотрение коллектива как особой социальной группы;
- использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;
- исследование поведения людей в организациях в процессе совместного труда;
- отношение к членам коллектива как к активным человеческим ресурсам.

Школа количественного подхода положила начало широко внедряемому в современном менеджменте:

- применению методов количественных исследований и моделирования;
- использованию количественных измерений при принятии решений;
- использованию информационных систем управления и вычислительной техники.

Ключевыми положениями концепции системного и ситуационного подхода, которые необходимо использовать в современных условиях, являются:

- рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимозависимых частей;
- большое значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации;
- выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды и их динамики;
- принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов.

Научный фундамент менеджмента продолжает пополняться новыми знаниями. Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения.

Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента выражается в утверждении, что успех организации прежде всего определяется рациональной организацией производства продукции, снижением издержек и т.д., т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенное значение придается проблемам гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Изменения внешней среды являются совокупностью переменных, которые находятся за пределами предприятия и, следовательно, вне сферы непосредственного влияния со стороны его менеджеров. Такими внешними факторами являются взаимодействующие с данным предприятием организации и отдельные люди: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, торговые организации, правительственные органы и др. Эта группа внешних факторов имеет

прямое воздействие на деятельность предприятия. Кроме того, существуют переменные внешней среды так называемого косвенного воздействия на деятельность предприятия. Это факторы и условия внешней среды, которые не имеют четкой связи с предприятием и не оказывают на его деятельность прямого воздействия, но их влияние есть, и оно должно быть учтено при принятии менеджерами стратегических решений в деятельности организации. Такими факторами являются: политика; экономика региона, страны, а иногда и мира; социальные факторы; право; физико-географические условия; технология и техническое развитие; экологические факторы. Значение факторов внешней среды повышается с увеличением сложности всей системы общественных отношений. Особенно важно учитывать их влияние при определении стратегии и тактики организации на длительную перспективу (на долгосрочный период).

Второе принципиальное положение — использование в управлении теории систем, дающее возможность решать задачи, рассматривая организацию в единстве ее составных частей и неразрывной связи с внешними факторами воздействия. Это позволяет рассматривать организацию как открытую систему. Организация как открытая система обладает определенными чертами и характеристиками. Такая система состоит из некоторого количества связанных между собой частей, называемых элементами или компонентами. Связь компонентов системы закреплена в структуре. Любые изменения в каждом элементе или выход его из системы воздействуют на другие элементы и на систему в целом. Каждая система обладает индивидуальными свойствами, отличающими ее от других систем и явлений, не входящих в данную систему. Эти свойства проявляются только в результате взаимодействия компонентов данной системы как единого целого. Окружающая среда, т.е. субъекты и явления, не являющиеся частью системы, существенно влияют на нее.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований. Сюда относятся: структура предприятия, его ресурсы, его культура. Важная роль отводится людям, их знаниям, способностям, искусству взаимодействия. Сле-

дует учитывать, что внутренние факторы, действующие в границах организации, не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, т.к. деятельность организации зависит от ресурсов, энергии и информации, поступающих извне.

Следующее принципиальное положение — это использование ситуационного подхода к управлению. Согласно этому подходу все явления и изменения, происходящие внутри предприятия, являются ответом на различные внутренние и внешние воздействия. Основой этого принципа является учет воздействия на управление, на характер принимаемых решений ситуации, сложившейся на данный момент. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации или ее элемента в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов, выделения наиболее существенных на данный момент факторов и методов воздействия на них для эффективного достижения цели.

Важнейшим принципиальным положением является признание социальной ответственности менеджмента. Новая роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджера усилий, направленных на реализацию потенциальных возможностей каждого работника. Отсюда необходимость внимания к таким факторам, как наличие у всех работающих общих целей, непосредственное участие работников в выработке путей достижения целей, заинтересованность в достижении высоких общих результатов деятельности, участие работающих в прибылях, собственности, управлении. Большое внимание в современном менеджменте уделяется лидерству. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Задача менеджмента — использование и наращивание когнитариата, имеющего доступ к информации и наделенного высокой культурой. Когнитариат рассматривается не только как один из экономических факторов производства, но и как ключевой ресурс, эффективное использование которого становится центральной задачей современного менеджмента.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Совпадает ли возникновение управления и науки управления?
2. Назовите и дайте краткую характеристику основных этапов развития практики и теории менеджмента.
3. Каково значение научного менеджмента и классической школы в развитии теории менеджмента?
4. В чем суть школы человеческих отношений?
5. Каковы особенности школы поведенческих наук?
6. Проанализируйте особенности системного подхода к управлению.
7. В чем отличие ситуационного подхода от остальных научных школ?
8. Каковы главные черты системы взглядов на управление в современных условиях?
9. Какие положения школы научного менеджмента до сих пор используют при управлении организацией?
10. Назовите основные положения школы человеческих отношений, используемые в современном менеджменте.
11. Какие положения современного менеджмента взяты из школы количественного подхода?
12. Какие положения системного и ситуационного подхода необходимо использовать в современных условиях?
13. Перечислите принципиальные положения современного менеджмента.

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕЙ ЕДИНИЦЫ

3.1. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

В соответствии с законодательством Российской Федерации создаются и осуществляют свою производственно-хозяйственную деятельность в зависимости от форм собственности следующие организационно-правовые формы предприятий:

- государственные;
- муниципальные, частные;
- индивидуальные, семейные;
- полные товарищества;
- смешанные товарищества;
- товарищества с ограниченной ответственностью;
- акционерные общества закрытого и открытого типа;
- объединения предприятий, их филиалы и представительства;
- предприятия, созданные на основе аренды и выкупа имущества трудовым коллективом;
- торговые дома.

По российскому законодательству предприятие — это самостоятельный хозяйственный субъект, созданный для ведения хозяйственной деятельности, которая осуществляется в целях извлечения прибыли и удовлетворения общественных потребностей.

Как правило, предприятие выступает юридическим лицом, что определяется совокупностью признаков: обособленностью имущества, ответственностью по обязательствам этим имуществом, наличием расчетного счета в банке, выступлением от своего имени. Обособленность имущества выражается наличием самостоятельного бухгалтерского баланса, на котором числится

имущество предприятия. Хозяйствующая единица, являющаяся юридическим лицом, отвечает по своим долгам только имуществом, непосредственно за ним закрепленным. Наиболее распространенной организационной формой являются товарищества.

Все товарищества можно классифицировать по степени создания имущества, на основе которого строится их производственно-хозяйственная деятельность.

В полном товариществе имущество складывается на основе долевого участия его членов. Это товарищество не является юридическим лицом. Создается товарищество на основе договора участников, где определена сумма внесенных средств, форма участия и доля прибыли, получаемая каждым членом товарищества. Налоги с товарищества не взимаются, их платит каждый член товарищества в зависимости от своего индивидуального дохода.

Смешанное товарищество, являющееся юридическим лицом, объединяет как действительных членов, так и вкладчиков. Первые отвечают всем имуществом, вторые — в размере внесенного вклада, имеют совещательный голос и лишены права принятия решений.

Товарищество с ограниченной ответственностью строится на внесении пая (вклада) каждым участником, за счет чего создается уставный капитал и определяется доля участников в этом капитале. Ответственность по долгам ограничивается паем каждого участника. Собственность товарищества — общая собственность всех участников.

Товарищество имеет устав и является юридическим лицом. В уставе определяются: наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, органы управления и контроля, порядок образования имущества и распределения прибыли, условия реорганизации и прекращения деятельности.

Большое распространение получили различные формы акционерных обществ. Акционерное общество (АО) строится на основе вкладов акционеров в денежной или вещественной форме, которые заменяются ценными бумагами (акциями); последние могут выступать предметом купли-продажи. Различают акционерные общества открытого и закрытого типа.

Основной критерий отличия АО открытого типа в том, что

его члены имеют возможность продать акции без согласия общества, а члены акционерного общества закрытого типа права свободной продажи акций лишены.

Акционерные общества всех типов являются юридическими лицами, имеют собственные названия, счет в банке и действуют на основании учредительного договора и устава. Учредительный договор и устав должны включать сведения о виде общества, предмете и цели его деятельности, составе участников (учредителей), фирменном наименовании и местонахождении, размере уставного фонда общества, порядке распределения прибыли и возмещения убытков, составе и компетенции органов общества и порядке принятия ими решений, в том числе перечень вопросов, по которым необходимо единогласие или квалифицированное большинство. Создаются общества по решению трудового коллектива, после чего на общем собрании акционеров разрабатывается и утверждается устав. Одновременно проводится работа по оценке стоимости предприятия, его производственных фондов.

Акционерное общество может быть создано также в результате выделения из состава действующего предприятия, организации одного или нескольких структурных подразделений, если на это есть согласие собственника имущества предприятия (уполномоченного органа, организации) и обеспечивается выполнение ранее принятых предприятием договорных обязательств.

Акционерное общество является собственником имущества, переданного ему участниками; продукции, произведенной обществом в результате хозяйственной деятельности; полученных доходов, а также иного имущества, приобретенного им по другим основаниям.

Вкладом участника общества могут быть здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, ценные бумаги, права пользования землей, денежные средства.

В обществе создается резервный фонд в размере, установленном учредительным документом, но не менее 15 процентов уставного фонда. Его формирование осуществляется путем ежегодных отчислений до достижения размера, указанного в учредительных документах. Размер ежегодных отчислений предусматривается не менее 5 процентов суммы чистой прибыли.

Распределение чистой прибыли между участниками осуществляется по итогам работы за год пропорционально их долям в Уставном фонде общества (акциям).

Прекращение деятельности общества происходит путем его реорганизации (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования) или ликвидации.

В современных условиях имеется и такая организационно-правовая структура, как предприятие.

Предприятие проходит регистрацию в торговой палате по месту своего нахождения, для чего предоставляется решение о его создании, устав и другие документы.

Согласно действующему российскому законодательству предприятие имеет право создавать дочерние предприятия с правом юридического лица, а также филиалы, представительства и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих и расчетных счетов.

Согласно Налоговому кодексу РФ на территории РФ установлен порядок объединения российских предприятий в консолидированные группы налогоплательщиков, но это не ведет к созданию нового организационно-правового образования. Консолидированная группа налогоплательщиков выступает в качестве единого налогоплательщика в отношении одного или нескольких федеральных налогов (сборов), а также, в отдельных случаях, и в отношении региональных налогов (сборов).

Консолидированная группа налогоплательщиков может быть образована, если соблюдены следующие условия:

- участниками этой группы являются материнские предприятия (головные предприятия) и одно или несколько дочерних предприятий;

- доля участия головного предприятия в каждом дочернем предприятии, входящем в эту группу, составляет не менее 80 процентов;

- участниками этой группы являются российские предприятия.

3.2. НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Материальное производство — сложная динамическая система, включающая три взаимосвязанных элемента: предметы труда, средства труда, рабочую силу. Необходимое условие функционирования этой системы — соблюдение пропорциональности указанных элементов, что достигается с помощью управления. В этой связи управление выступает как объективно необходимое условие успешного функционирования материального производства. В управлении нуждается любая хозяйствующая единица независимо от ее организационно-правовой формы.

Управление — деятельность, направленная на достижение поставленной цели путем реализации определенных функций, применения соответствующих методов и технических средств. Управление осуществляется по всем направлениям хозяйственной деятельности субъекта.

Современная наука об управлении к факторам производства, кроме средств производства, капитала и ценных бумаг, рабочей силы, проектных и подрядных работ, информационных ресурсов, относит и менеджмент, поскольку эффективная деятельность хозяйствующих субъектов на рынке факторов производства невозможна без хорошо отлаженной системы управления.

Главным в менеджменте является определение целей деятельности хозяйствующего субъекта на ближайшую и дальнюю перспективы. Осуществляется это с учетом оценки потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта и его обеспеченности финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами.

Менеджмент как система представляет собой умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения работников; функцию или вид деятельности по руководству людьми в разнообразных организациях; область человеческого знания, помогающего осуществлять эту функцию; социальный слой или определенную категорию людей, ведущих работу по управлению организацией (предприятием).

Менеджмент как управление хозяйственной деятельностью предприятия означает:

- ориентацию фирмы (предприятия) на спрос и потребности рынка;
- организацию производства тех товаров, которые пользуются спросом;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, что означает решение задач при минимальных затратах;
- хозяйственную самостоятельность в части принятия решений и ответственность за результаты деятельности;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Управление обычно рассматривается с помощью трех основных подходов:

- процессный подход представляет управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- системный подход предполагает рассмотрение организации как совокупности одновременно функционирующих элементов, ориентированной на достижение поставленной цели в условиях меняющейся внешней среды;
- ситуационный подход базируется на том, что не существует абсолютно лучшего способа управления организацией; самым эффективным является тот, который более всего определяет складывающуюся ситуацию.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации бывают формальными и неформальными. Формальные организации созданы для удовлетворения потребностей общества в каких-либо продуктах, услугах или работах. Российские нефтяные компании, ОАО «Газпром», входящие в их состав дочерние предприятия, отдельные цеха этих предприятий являются формальными организациями. Как правило во всех формальных организациях возникают неформальные, представляющие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей.

В любой формальной организации (геологоразведочные, бу-

ровые, нефтегазодобывающие, транспортные, нефтегазоперерабатывающие, машиностроительные и прочие предприятия) существует горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда представляет собой разделение какой-либо сложной работы на составляющие ее компоненты, выполняемые различными подразделениями, преследующими свои конкретные цели в рамках единой цели предприятия. Например, на нефтегазодобывающих предприятиях имеются следующие подразделения, обеспечивающие процесс добычи нефти и газа: цеха добычи нефти и газа, поддержания пластового давления, подготовки и перекачки нефти, подземного и капитального ремонта скважин, пароводоснабжения и др.

На НПЗ для достижения выпуска продукции требуемого качества создаются последовательные, четко взаимодействующие между собой подразделения первичной и вторичной переработки, крекинга, риформинга, гидроочистки, смешения и др.

Вертикальное разделение труда определяет работу по координированию действий определенной совокупности подразделений. Для успешного функционирования организации в целом необходима координация действий отдельных подразделений и отдельных работников, т.е. управление.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Основными задачами управления является обеспечение:

- наиболее эффективного функционирования предприятия;
- единства действий всех подразделений основного и вспомогательного производства;
- ритмичности работы предприятия;
- эффективного распределения материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов.

Менеджмент на предприятии имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществле-

нием хозяйственной деятельности фирмы (предприятия) в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменного управления, управления производством и управления персоналом.

Первый блок включает принципы управления, функции и экономические методы; к последним относятся коммерческий и внутрифирменный расчеты, цены и механизм ценообразования.

Второй блок включает инновационный менеджмент, разработку и обеспечение процесса производства, проблемы сбыта продукции и создание организационной структуры развития производства.

Третий блок определяет направления по совершенствованию процессов управления персоналом. В блок включаются кадровая политика фирмы (предприятия), оплата и стимулирование труда, взаимоотношения в коллективе и социально-психологические аспекты управления.

Необходимо отметить, что управление организациями в условиях рынка значительно сложнее, чем в условиях централизованной командно-административной системы. Это связано как с расширением их прав и обязанностей, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям во внешней среде. Возникают новые цели и задачи, которые ранее предприятия не ставили и не решали, появляется много новых предприятий, в том числе и в нефтегазовой промышленности, меняются формы собственности, формирующиеся рыночные механизмы ценообразования под влиянием спроса и предложения. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента. Более того, по мере продвижения экономики страны по пути рыночных реформ, укрепления социальных и экономических отношений его роль будет расти, так как менеджмент является мощным двигателем и ускорителем общественного развития.

3.3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Предприятие представляет собой сложную, многоуровневую, динамическую систему.

С точки зрения системного подхода они бывают эмпирическими и концептуальными, постоянными и временными, закрытыми и открытыми и т.д. Любое промышленное предприятие является открытой системой, активно взаимодействующей с окружающей средой и адаптирующейся к происходящим в ней изменениям. Предприятие как открытую систему можно представить в следующем виде (рис. 2.).

Основная задача промышленного предприятия — распределить поступающие ресурсы рациональным образом, подобрать соответствующую технологию преобразования ресурсов в продукт или услугу, обеспечить поставленные цели в области завоевания рынка, достичь устойчивости своего положения, определенных финансовых результатов, позитивных социальных последствий и т.д.

Предприятие с точки зрения проблем управления представляет собой совокупность двух больших подсистем (рис.3).

Управляющая подсистема представляет собой совокупность органов управления предприятием, а управляемая — совокупность цехов, участков, бригад и рабочих мест. Управляющая и управляемая подсистемы связаны между собой потоками команд и обратными потоками информации, отражающими реакцию управляемой подсистемы на поступающие команды.

Управляющая подсистема включает в себя ряд элементов, одновременное функционирование которых позволяет эффектив-

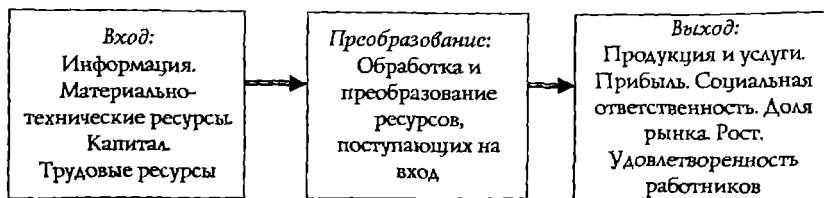


Рис. 2. Организация (предприятие) как открытая система

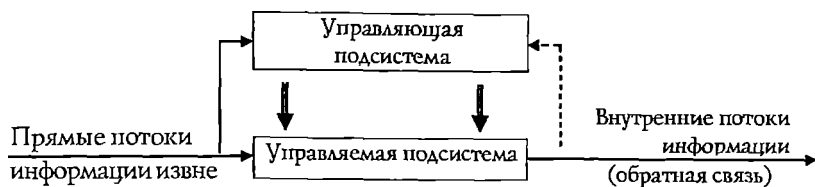


Рис. 3. Взаимосвязь управляющей и управляемой подсистем

но управлять предприятием. К ним относятся:

- организация управления (функции управления и структуры управления);
- методы управления (экономические, административно-правовые, организационные, социально-психологические);
- технология управления;
- техника управления.

Исходя из определения управления можно сформулировать и функции руководителя. Один из вариантов трактовки функций руководителя приведен на рис. 4.

В управленческой деятельности, как и в производственной, имеется вертикальное и горизонтальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда предполагает расстановку конкретных руководителей во главе отдельных подразделений аппарата управления: производственного, планово-финансового и проектно-сметного отделов, отдела организации труда и заработной платы, бухгалтерии и т.д. Вертикальное разделение труда образует

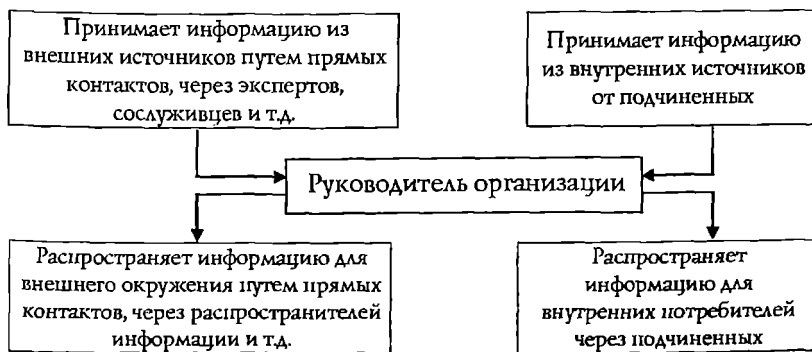


Рис. 4. Руководитель как система обработки информации

уровни управления: генеральный директор, заместители генерального директора, начальники функциональных отделов и т.д. Число уровней управления зависит от размера предприятия, от того, моно- или полипродуктовым оно является, от географического положения, наличия филиалов или дочерних компаний в стране или других странах и т.д.

В зависимости от числа уровней управления руководителей традиционно делят на три категории:

- руководители технического уровня (руководители низового звена или операционные управляющие), осуществляющие ежедневные действия по управлению производством;
- руководители управленческого уровня (руководители среднего звена), осуществляющие координацию деятельности отдельных подразделений внутри предприятия;
- руководители институционального уровня (руководители высшего звена), обеспечивающие переход к различного рода переменам и т.д.

Структура управления предприятием складывается из ступеней и звеньев, обеспечивающих в совокупности решение всех задач управления.

Звено управления — самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций.

Степень управления — это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.).

Аппарат управления предприятия, называемый также организационной структурой управления, представляет собой совокупность ступеней и звеньев.

Горизонтальные связи между отдельными элементами носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вертикальные связи — связи подчинения. Они являются следствием иерархичности управления, т.е. наличия нескольких уровней управления.

Организационная структура управления строится в основном по территориально-производственному признаку. Обычно выделяется столько ступеней управления, сколько их в производ-

ственной структуре с линейным подчинением. В основе разработки рациональной структуры управления лежат следующие принципы:

- специализация отдельных звеньев;
- концентрация аппарата управления в небольшом числе звеньев;
- приближение органов оперативного руководства непосредственно к производству;

На рис. 5. приведена схема процесса управления предприятием как открытой системой.

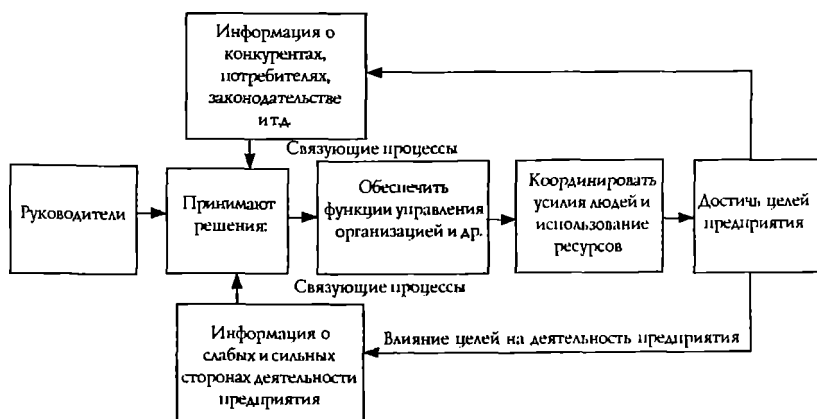


Рис.5. Процесс управления предприятием

Функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) имеют две общие характеристики: обмен информацией для подготовки и принятия решений и собственно принятие решений. Эти характеристики связывают все четыре функции, поэтому их называют связующими процессами.

Процесс обмена информацией между двумя и более лицами в теории управления называется коммуникацией. Информация в процессе коммуникации передается для принятия рационального решения, для его выполнения, стимулирования работы, контроля за исполнением.

Различают следующие виды коммуникаций:

- межуровневые;
- горизонтальные;

- коммуникации «руководитель-подчиненный»;
- коммуникации между руководителем и его рабочей группой (например, отделом);
- неформальные.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации.

В коммуникационном процессе выделяются четыре базовых элемента:

1. Отправители — лица, генерирующие идеи, собирающие информацию и передающие ее.
2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал — средство для передачи информации.
4. Получатели — лица, которым информация предназначена и которые интерпретируют ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных последовательных этапов:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача информации;
- декодирование.

На рис.6 приведена модель процесса обмена информацией.



Рис.6. Модель процесса обмена информацией

В коммуникационном процессе практически всегда присутствует обратная связь и помехи (шумы). Шумы искажают смысл сообщения и возникают из-за языковых барьеров, различий в восприятии информации, в терминологии, плохой обратной связи и т.д.

Для совершенствования процесса информационного обмена на предприятиях необходимо регулировать информационные

потоки, налаживать обратные связи, создавать системы сбора информации, выпускать информационные бюллетени, использовать современные информационные технологии.

3.4. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ

Эффективное функционирование предприятия в рыночной среде зависит от внутренних и внешних факторов.

Внутренние переменные представляют собой ситуационные факторы внутри предприятия, требующие постоянного внимания руководителей. К ним относятся:

- цели,
- структура,
- задачи,
- технологии,
- персонал.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь организация. У промышленных предприятий обычно есть несколько целей: завоевание доли рынка, разработка новой продукции, повышение качества услуг, минимизация издержек, повышение производительности, рентабельности и пр. Поскольку большинство предприятий имеют в своем составе несколько производственных подразделений, имеющих свой набор целей, задача руководства заключается в том, чтобы не допустить рассогласования этих целей с целями предприятия.

Структура организации — логически построенные взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений в такой форме, которая позволяет наиболее эффективным путем достигать поставленных целей.

На структуру управления конкретным предприятием влияют особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда. В зависимости от сферы контроля (числа лиц, подчиненных одному руководителю) различают «высокую» (2 — 3 подчиненных) и «плоскую» (4 — 6 подчиненных) структуры управления. Чем меньше сфера контроля (норма управляемости), тем больше уровней управления.

Задача — это предписанная работа, часть работы или совокупность работ, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи устанавливаются не конкретным работникам, а должностям, которые они занимают.

Задачи предприятия делятся на три категории:

- работа со средствами и предметами труда;
- работа с персоналом;
- работа с информацией.

Одной из важных характеристик задач является их повторяемость. Машинные операции могут повторяться много раз в течение смены. Управленческие операции могут быть и часто повторяющимися, и уникальными. Решение уникальных задач, как правило, значительно сложнее.

Технология — это сочетание квалификационных навыков работников, оборудования, инфраструктуры, производственных процессов, соответствующих технических знаний, необходимых для преобразования ресурсов в конечную продукцию и услуги.

Существует несколько классификаций технологий: технология единичного, серийного и массового производства; технология прерывного и непрерывного производства (геологоразведочные работы и переработка нефти); многозвенные технологии (строительство скважин); посреднические технологии (банковские услуги, система найма работников) и т.д.

Персонал является главным фактором в любой модели управления. Обычно выделяют три основных аспекта человеческой переменной:

- поведение отдельных работников;
- поведение работников в группах;
- поведение руководителя в роли лидера и его влияние на поведение подчиненных.

Работников промышленного предприятия можно охарактеризовать с использованием, в основном, качественных критериев: способностей; предрасположенности к выполнению определенной работы; физиологических и психологических потребностей; ожиданий в отношении целей предприятия и личных целей; восприятий каких-либо событий; отношений к другим работникам

и их группам и т.д. Для предприятия важно, чтобы все достоинства каждого человека раскрылись наиболее полно, что принесет предприятию определенный эффект.

Внутренняя среда организации представляет собой единое целое, состоящее из взаимосвязанных частей (рис. 7).

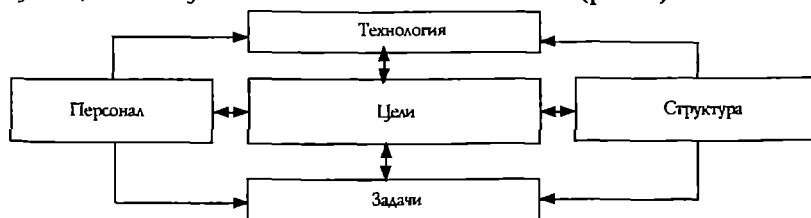


Рис.7. Модель внутренних социотехнических подсистем

Предприятие как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок ресурсов, энергии, рабочей силы, потребителей продукции, конкурентов и т.д. Важнейшими характеристиками внешней среды являются:

- сложность (число факторов, на которые предприятие обязано реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора);
- подвижность (скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия);
- неопределенность (функция количества и качества информации, на основе которой принимаются решения).

Внешние факторы подразделяются на две группы: факторы прямого и факторы косвенного воздействия. На рис.8 приведены факторы прямого воздействия.

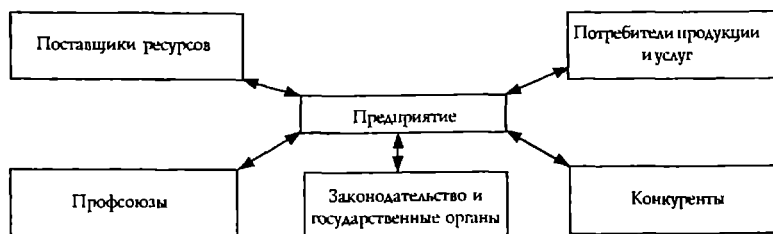


Рис.8. Среда прямого воздействия

Чем больше поставщиков ресурсов, тем значимее этот фактор для предприятия. Использование поставщиков из других стран может быть выгодно экономически, но одновременно возрастает риск из-за колебаний курсов валют, политической нестабильности и т.п.

Потребитель определяет для предприятия главный элемент — что производить и желательно по какой цене. От способности предприятия находить потребителей зависит эффективность его деятельности и, в конечном счете, выживание в условиях конкурентной борьбы.

Конкуренция наряду с потребителями определяет цену и качество товара. Предприятия конкурируют за право использовать трудовые ресурсы, сырье, материалы, оборудование, капитал и другие факторы производства.

Государственные органы в соответствии с действующим законодательством создают систему ограничений на использование наемного труда, импорт и экспорт товаров, пользование недрами и другими природными ресурсами, а также устанавливают порядок пополнения государственного и местного бюджетов за счет налогов.

Профсоюз выступает главным поставщиком рабочей силы. В договоре, подписываемом руководством предприятия и профсоюзом, оговариваются условия труда, нормативы производительности, формы оплаты работников, условия приема на работу и увольнения, возможности повышения квалификации.

Факторы косвенного воздействия приведены на рис. 9.

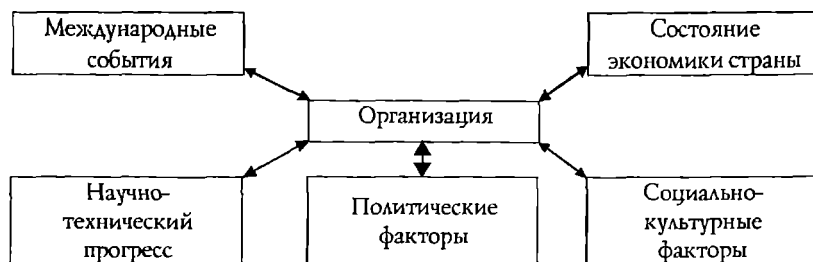


Рис.9. Среда косвенного воздействия

Общее состояние экономики оказывает влияние на деятельность предприятия через такие факторы как экономический рост или спад, инфляция, условия получения кредита, процентная ставка и др. Руководство предприятия должно постоянно следить за изменениями на макроэкономическом уровне и принимать решения, минимизирующие потери.

Социально-культурные факторы зависят от среды, в которой функционирует предприятие. К ним относятся традиции, жизненные ценности, установки и др. Эта группа факторов требует определенного внимания управляющих, поскольку в некоторых случаях может оказать сильное влияние на деятельность организации.

К политическим факторам, изменение которых также должно быть в поле зрения руководителей предприятия, относятся такие как: общая политическая обстановка в стране и других странах, возможность возникновения военных конфликтов, забастовок, действующие стандарты безопасности жизнедеятельности, действующие правила найма рабочей силы, защиты прав потребителей и т.д.

Научно-технический прогресс тесно связан с внутренней переменной - «технологией». Техничко-технологические нововведения влияют на эффективность производства, на скорость устаревания продукции, на то, какие товары и услуги ожидают потребители от предприятия.

Учет международной обстановки необходим в первую очередь предприятиям, работающим в международном бизнесе, в том числе в связанном с торговлей нефтью, газом и нефтепродуктами. Разновидностями международного бизнеса в настоящее время являются следующие:

- экспорт готовой продукции;
 - предоставление права на использование патентов, технологий и т.д.;
 - создание совместных предприятий;
 - осуществление прямых капиталовложений для создания производства в других странах;
 - участие в деятельности транснациональных корпораций.
- Таким образом, факторы внутренней и внешней среды ока-

зывают значительное влияние на выбор стратегических альтернатив развития предприятия, на условия реализации выбранной стратегии, на экономическую эффективность деятельности предприятия в чрезвычайно подвижной рыночной среде; поэтому контроль за изменением этих факторов и адаптация к этим изменениям являются важнейшими составляющими успеха любой организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите организационно-правовые формы предприятий в Российской Федерации.
2. Охарактеризуйте менеджмент как систему.
3. В чем заключается смысл основных подходов к управлению?
4. Сформулируйте основные задачи управления предприятием.
5. Из каких элементов состоит предприятие как открытая система?
6. Что представляет собой руководитель с точки зрения обработки информации?
7. Дайте характеристику процесса управления предприятием.
8. Какие виды коммуникаций Вы можете назвать?
9. Что включает в себя внутренняя среда предприятия?
10. Назовите важнейшие характеристики внешней среды.

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура управления хозяйственной единицы представляет собой упорядоченную совокупность подразделений управления с их взаимосвязями как по вертикали, так и по горизонтали. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и подразделения аппарата управления. Структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение конечных целей менеджмента. Организационные структуры управления формируются под воздействием множества факторов. Важнейшими из них являются функции управления (их состав, объем и содержание), численность работников, количество и размеры производственных подразделений, количество и номенклатура выпускаемой продукции, уровень организации производства и др. Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, т.к. связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Система органов управления строится в иерархическом порядке, выражающемся в обособлении нескольких уровней управления. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером. Ее основными принципами-положениями являются: четкое разделение труда, требующее использования на каждой должности соответствующих специалистов; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие правил и норм, обеспечивающих однородность

выполнения задач и обязанностей. Для выполнения отдельных функций управления каждая ступень имеет ряд звеньев, число которых зависит от уровня управления. Можно выделить нижний, средний и верхний уровни управления.

Нижний уровень управления осуществляет производственный процесс. К нему поступает вся первичная информация о состоянии объекта. Здесь производится переработка информации и непосредственное линейное управление.

Средний уровень направляет ход работ и организует обслуживание. На этом уровне наибольшее значение имеет оперативное управление производством и его обслуживанием. Функции линейного управления сохраняются, но в меньшем объеме. Информация сюда поступает в более обобщенном виде. Эта первичная документация обрабатывается и в виде обобщенных документов (рапорты о суточной производительности, расходах материально-технических средств, качестве сырья и продукции, производственной мощности и др.) предоставляется в верхний уровень.

Верхний уровень осуществляет технико-экономическое планирование, оперативное управление, бухгалтерский учет, организацию труда, совершенствование техники и др. На этом уровне осуществляется руководство работой в целом, контролируется и осуществляется подготовка всех элементов производства. Выполнение этих функций возлагается на специальные подразделения, создаваемые при руководителях отдельных уровней управления.

Многосторонность содержания структур управления представляет множественность принципов их формирования. Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления, являются: возможно меньшее число ступеней иерархической лестницы, разумная гибкость, минимум затрат времени на принятие и реализацию обоснованных решений. При этом необходимы: обеспечение адекватности организационной структуры управления внутренней структуре объекта управления; определение состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в данной системе; подготов-

ка положений о каждом структурном подразделении; составление должностных инструкций; установление критериев эффективности работы аппарата управления, его структурных подразделений и отдельных работников.

В целях установления оптимального количества уровней и ступеней в структуре рекомендуется:

- укрупнять цели и задачи, специализировать функции, выполняемые системой и ее подсистемами;
- уменьшать объем работ по управлению производственными подразделениями путем сокращения количества объектов управления на базе укрупнения предприятий и их подразделений;
- перераспределять функции между уровнями для более обоснованного разграничения полномочий и ответственности;
- повышать производительность управленческого труда с помощью механизации, автоматизации и лучшей организации труда.

Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

Полномочия руководителя любого уровня определяются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды.

При построении структуры управления необходимо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

4.2. ТИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления хозяйствующей единицей (предприятием, фирмой, АО и др.) определяется ее особенностями и целевыми функциями. Известны несколько типов организационных структур управления хозяйствующими единицами: линейные, функциональные, линейно-штабные (линейно-функциональные), комбинированные.

Линейная структура управления является простейшей. Все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руково-

дителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных (рис. 10).

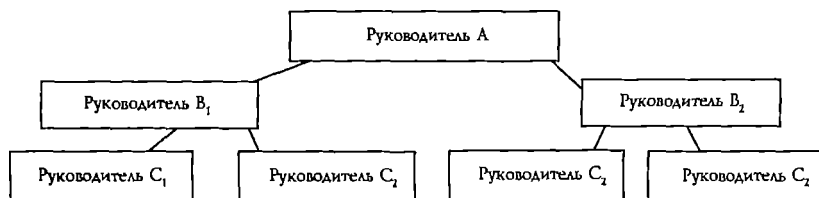


Рис.10. Схема линейной структуры управления

При такой схеме управления укрепляется единоначалие и личная ответственность, уменьшается возможность принятия противоречивых и неувязанных решений. Однако руководитель должен охватывать все стороны деятельности, т.е. должен быть универсальным специалистом.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;
- большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Такой тип организации приемлем только для простой по содержанию управленческой деятельности. Она приемлема для коллектива не более чем из 15 человек.

Увеличение масштаба и сложности производства требовали дифференциации функций управления, т.е. перехода к функциональному управлению. Функциональное управление базируется на разделении труда по отдельным функциям, каждая из которых выполняется специалистами соответствующего профиля (рис. 11.).

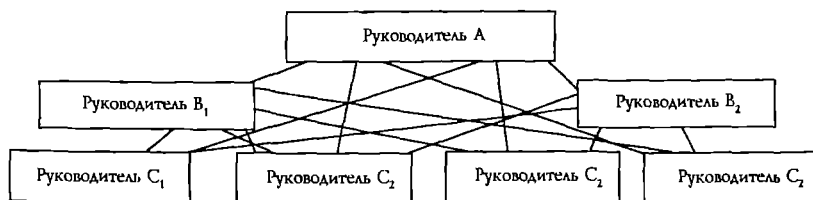


Рис.11. Схема функциональной структуры управления

Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующей функции и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Однако такая система предполагает большое количество делов и множество каналов, по которым отдаются распоряжения. Нижестоящие подразделения получают распоряжения от нескольких вышестоящих органов и не всегда знают как их согласовать на среднем и нижнем уровне. Между отдельными функциями нет формальных связей, т.е. ослабевают горизонтальные связи.

Преимущества функциональной структуры управления: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих, в зависимости от возложенных на них задач, конкретные виды деятельности.

Недостатки функциональных структур управления:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решения;
- сложная иерархия в структуре взаимоотношений; ^
- отсутствие взаимопонимания и единства действия между работниками функциональных служб производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- возможность дублирования и несогласования указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху»;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Такая система приемлема только для организации с небольшим объемом производства и выпуском ограниченного количества однородной продукции.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства необходимо было найти более приемлемые формы управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате были созданы комбинированные структуры, сочетающие преимущества линейных и функциональных структур. Имеется много разновидностей таких структур, которые достаточно широко используются организациями во всем мире. Простейшими из них являются линейно-штабные и линейно-функциональные структуры. В этом случае за основу берется линейная система, а в каждом звене управления создаются штабы, подразделения которых специализированы по отдельным проблемам и укомплектованы специалистами по соответствующей управленческой функции. Функциональные службы оказывают линейным руководителям постоянную прямую или косвенную помощь в выполнении функций управления, готовят квалифицированные решения, которые утверждаются линейными руководителями. Наиболее четко это проявляется в линейно-штабной структуре управления (рис.12), где предусматривается разделе-

ние труда по функциям и сосредоточение их в штабных службах разного уровня. Линейный руководитель координирует действие функциональных служб (штабов) и направляет их в русло общих интересов организации. Принимает и отдает решения только линейный руководитель.

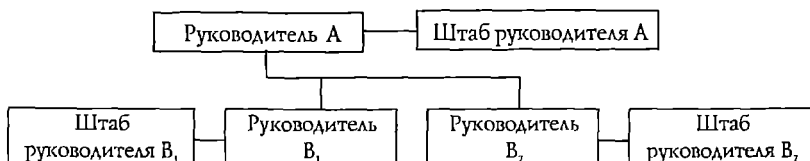


Рис.12. Схема линейно-штабной структуры управления

Такие структуры хороши для средних по размеру предприятий. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства. На крупных предприятиях эти преимущества теряются, т.к. руководителям высшего и среднего звена управления приходится принимать слишком много решений.

Аналогичные характеристики имеет линейно-функциональная (шахтная) структура управления. В ее основу также положен принцип построения и специализации управленческого процесса по функциям.

Особенность этой структуры в «шахтном» принципе построения схемы управления. По каждой из функциональных подсистем (маркетинг, производство, финансы, персонал и др.) формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю иерархию сверху донизу. В этой системе руководители функциональных подразделений имеют право отдавать распоряжения на следующую ступень по ряду вопросов, касающихся их функций. В этом случае руководитель предприятия четко определяет права и обязанности функциональных руководителей. В особом распоряжении или приказе указывается, какие решения могут быть приняты только самим руководителем единолично, какие он решает совместно с той или иной группой или коллективом в целом, а какие вопросы поручаются (делегируются) его непосредственным подчиненным.

Недостатком двух последних систем является снижение гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных процедур и правил. Необходимость согласования действий разных функциональных служб значительно увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления. Все это не может не сказаться на скорости и своевременности принятия управленческих решений.

Увеличение размеров предприятий, диверсификация их деятельности и усложнение технологических процессов вызвала необходимость новых подходов к организации управления. В результате были созданы дивизиональные структуры, первые разработки которых относятся к 20-м годам, а пик практического использования к 60-70-м годам XX столетия. По такой модели на крупных (гигантских) предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. За общей администрацией оставляется право жесткого контроля по ключевым вопросам стратегического развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Эта структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в этой структуре становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры производственных отделений. Производственные отделения могут быть построены по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Соответственно модернизациями дивизиональных структур являются дивизионально-региональная, дивизионально-технологическая и дивизионально-продуктовая структуры управления. Такая форма структурного построения компаний способствует гибкости управления. В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности (вертикали управления), дублированию функций управления на разных уровнях и в конечном итоге к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Все рассмотренные структуры характеризуются высокой степенью жесткости. Они хорошо действуют на предприятиях, имеющих одну определенную цель. В современных условиях, в условиях рыночной экономики часто фирмы ориентируются на несколько видов деятельности. Это позволяет фирмам в любой момент отказаться от того направления деятельности, которое в данный момент стало неконкурентоспособным. Во-вторых, любая фирма должна думать о своем будущем, ставить новые цели, осуществление которых часто на первом этапе является рискованным. Потребовался переход к более гибким структурам, которые могли бы сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило такие структуры формируются на временной основе, на период реализации проблемы или достижения поставленной цели. Примерами гибких структур являются проектные и матричные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией любых целенаправленных изменений в системе (модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и др.). Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе, на то время, пока не будет выполнен проект. Руководители проекта наделяются проектными полномочиями и ответственностью за планирование проекта, ход выполнения работ, расходование выделенных ресурсов и др. Руководители проектов сами формируют команды работников, распределяют задачи между работниками. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность, при контрактной работе — увольняются. Такая система очень гибка, но усложняет поддержание организации как единого целого. С целью облегчения задач координации из руководителей проектов создаются штабные органы, т.е. образуется матричная структура управления. Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется ру-

ководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны — руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы и работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

Преимущества матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений), при этом руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура управления — это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур различных видов.

Матричная структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;
- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;
- усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;
- организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;
- применять современные методы управления;
- решать задачи сокращения сроков создания новой техники и технологии, снижения стоимости работ, улучшения качества создаваемых технических систем.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства.

В условиях рыночной экономики иногда крупные компании с целью уменьшения риска для решения каких-либо новых проблем, идей, направлений выделяют такие проектные группы в самостоятельные организации (фирмы), которые действуют на свой страх и риск. Такие структурные схемы носят название «венчурных». В результате, если идея не сработала, то такая фирма ликвидируется. При этом риск минимален и потери компании сравнительно незначительны. При положительном результате такая проектная структура может повести за собой деятельность основной фирмы компании, т.е. идея внедряется в деятельность компании.

Разновидностью гибкой матричной структуры является программно-целевая структура управления, необходимая при решении глобальных (обычно общегосударственных) проблем, которые не могут решать даже очень крупные фирмы и компании. Первые такие структуры были созданы в СССР и США для решения ядерных и ракетно-космических программ. Для руководства этими структурами были подобраны ученые, способные к великим научным открытиям и одновременно к управлению такой программой.

В СССР - С. П. Королев, И. В. Курчатov.

В США — В. фон Браун, Р. Оппенгеймер.

При программно-целевой структуре руководитель проекта имеет право использовать не только постоянных работников проектной группы, но и привлекать к выполнению программы любые фирмы, организации, предприятия; подразделения, входящие в любые организации; отдельных специалистов. Привлеченные подразделения и специалисты остаются на своих рабочих местах, не меняется структура, административная подчиненность, должность.

Иной подход к созданию организационных структур связан с организацией конгломератов. Конгломерат не является строго установившейся и упорядоченной структурой.

В зарубежной практике достаточно широко используются консорциумы, в которых сотрудничают компании из разных стран.

Естественно, не существует одной оптимальной для всех ситуаций структуры. Следует выбирать организационную структуру, адекватную стратегическим планам компании, обеспечивающую достижение целей. Многие крупные компании используют сложную составную организационную структуру, состоящую из структур различных типов.

Любую структуру управления или ее изменение следует оценивать с точки зрения достижения поставленных целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация или совершенствование структуры управления направлены на повышение эффективности работы хозяйствующей единицы (рост производительности труда, ускорение технического развития, ускорение принятия и реализации решений и т.д.). В кризисный период изменения в структуре управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды.

В каждом случае новая или реорганизованная структура управления должна создавать возможности и способствовать улучшению экономических и социальных параметров хозяйствующей единицы. Изменения структуры управления часто приводят к изменению стиля руководства, системы планирования, контроля и распределения ресурсов, введению новых условий материального стимулирования.

4.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РФ

Предприятия топливно-энергетического комплекса, в том числе и предприятия нефтегазового комплекса, относятся к системе жизнеобеспечения экономики страны. Эффективность управления в таких системах прежде всего зависит от соответствия его структуры заданным функциям. Необходима система управления, адекватная рыночному механизму. Задачами такой модели являются: закрепление установившихся и развитие новых хозяйственных связей, усиление стимулов для получения наиболее эффективного конечного результата, концентрирование ресурсов на наиболее эффективных направлениях технической политики, повышение конкурентоспособности на внешнем рынке. Лучше всего эти задачи могут быть решены при интеграции всех стадий нефтегазового производства от геологоразведки до автозаправочной станции. Это вертикально интегрированные комплексные нефтяные компании. Однако при интеграции нефтегазовых производств следует учитывать особенности систем управления в каждой из них. Эти особенности обусловлены спецификой производства в подотраслях НГК.

В связи со спецификой подотраслей нефтяного и газового комплекса систему управления в каждой из них следует рассматривать отдельно.

В нефтедобывающих предприятиях функционирует структура управления с разветвленной сетью функциональных отделов по конкретным видам работ. Для нее характерна централизация всех видов работ в пределах управления, полная централизация оперативного управления производством и производственного обеспечения всеми видами услуг.

Особенность газодобывающих предприятий заключается в том, что они находятся в сфере постоянного государственного контроля и управления, поэтому эффективность их функционирования зависит в значительной степени от того, в каких формах будет осуществляться государственное регулирование. Поскольку в газодобывающий комплекс входят предприятия многих от-

раслей, существует потенциальная возможность использования различных форм собственности и организации хозяйствования с учетом особенностей каждой отрасли. Эта возможность и реализуется в организации функционирования системы ГДК.

Система управления в добыче газа характеризуется многоотраслевой структурой и жесткими централизованными связями между несамостоятельными структурными подразделениями без учета экономических интересов. По функциональному признаку выделяются достаточно автономные области производства и на их основе образуются самостоятельные фирмы, осуществляющие взаимодействие с головной компанией (ОАО «Газпром») на экономической основе, а именно — перечисления от прибыли заранее оговоренного процента. В добыче газа, таким образом, производственную и коммерческую самостоятельность могут обрести практически все фирмы, входящие в состав производственного объединения, которое обычно является обществом с ограниченной ответственностью.

В нефтегазовом объединении характер производства требует раздельного руководства работами в бурении и добыче, что обуславливает наличие в структуре управления специального заместителя руководителя (директора по бурению с подведомственными ему отделами).

Организационная структура управления предприятий транспорта нефти, газа и нефтепродуктов аналогична вышерассмотренным структурам управления газодобывающего комплекса. Существуют управления магистральных газопроводов, нефтепроводов, продуктопроводов. В их составе, как правило, имеется большой аппарат линейно-производственной диспетчерской службы, в задачу которого входит обеспечение бесперебойного и наиболее экономичного режима транспортирования продукта, его своевременной подачи, обслуживания участка и профилактического ухода за газопроводами и его объектами.

На нефтеперерабатывающих предприятиях существует несколько типовых структур управления производством. В зависимости от характера предприятий применяются четырех-, трех-, и двухзвенные структуры управления в соответствии с типами производственных структур. Наличие четырехзвенной структуры уп-

равления предприятием вызвано производственной необходимостью, поскольку на современных крупных и сложных с технологической точки зрения предприятиях много производственных процессов и установок, разнообразных по характеру. Поэтому сформировалось промежуточное звено, координирующее их работу и обеспечивающее непосредственное оперативное управление. При такой структуре руководители предприятия освобождены от решения оперативных вопросов, что позволяет сосредоточить внимание на решении основных вопросов повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и внедрения новой техники.

Для каждой организационной структуры, несмотря на их разнообразие, обязательно наличие основных служб. В структуре управления четко прослеживается централизация всех функциональных служб, в том числе и оперативного управления производством. На НПЗ оперативное управление осуществляется заместителем главного инженера по видам производства (топливное, масляное, газокаталитическое, нефтехимическое и др.) Пример построения структуры управления нефтеперерабатывающего завода, являющегося акционерным обществом открытого типа, представлен на рисунке приложения 1.

В современных условиях наиболее эффективное направление развития предприятий ТЭК — это их акционирование. Органами управления акционерного общества являются вниз по иерархической лестнице: общее собрание акционеров, совет директоров, правление общества, ревизионная комиссия и третейский суд. Один из наиболее характерных способов регулирования внутренней жизни АО — эмиссия акций различного вида и разработка детальных правил использования предоставляемых их владельцам прав.

Эффективность действия системы управления во многом зависит от управления среднего и нижнего звена — цеха и отдельных производственных участков и даже рабочих мест. Этому следует уделять особое внимание, учитывая социальную направленность развивающейся системы управления предприятиями ТЭК.

В современных условиях при формировании организационной структуры должен быть положен принцип достижимости

общего конечного результата при наименьших затратах в системе. Отдельные производства ТЭК — строительство скважин, добыча газа и нефти, магистральный транспорт и др. не могут решить целевой проблемы обеспечения региона углеводородным топливом. Такая комплексная задача может быть решена путем сопряжения всех подотраслей, т.е. в ассоциации. На рис.13 представлена организационная схема гипотетической нефтегазовой ассоциации (НГА), которая включает предприятия и организации, сохраняющие самостоятельность и права юридического лица. При создании НГА определяются задачи и границы ее деятельности и органы управления. Высшим органом управления НГА является совет директоров, в который входят все руководители предприятий и организаций — членов ассоциации. При совете имеется правление, решающее вопросы общего характера.

Основным оперативно-хозяйственным звеном НГА являются организации и предприятия, которые решают все внутренние хозяйственные вопросы на основе информации, полученной от правления, о наиболее общих целях развития ассоциации, о развитии рынков сбыта и действиях конкурентов.



Рис.13. Состав нефтегазовой ассоциации

Для управления входящими в состав НГА блоками принята дивизиональная структура, фрагмент которой представлен на рис. 14.

Основополагающий принцип построения структур управления ТЭК – создание крупных вертикально интегрированных компаний, объединяющих процессы освоения месторождений, добычи, производства и сбыта нефтепродуктов, способные аккумулировать и интенсивно использовать финансовые, технические и материальные ресурсы. Кроме того, в их состав могут быть включены машиностроительные и научно-исследовательские производства, а также геолого-разведочные, нефтегазостроительные и др.

Важная особенность вертикально интегрированных компаний – возможность использования любых, наиболее рациональных в данной ситуации, типов организационных структур внутри предприятий или объединений, входящих в компанию. Это могут

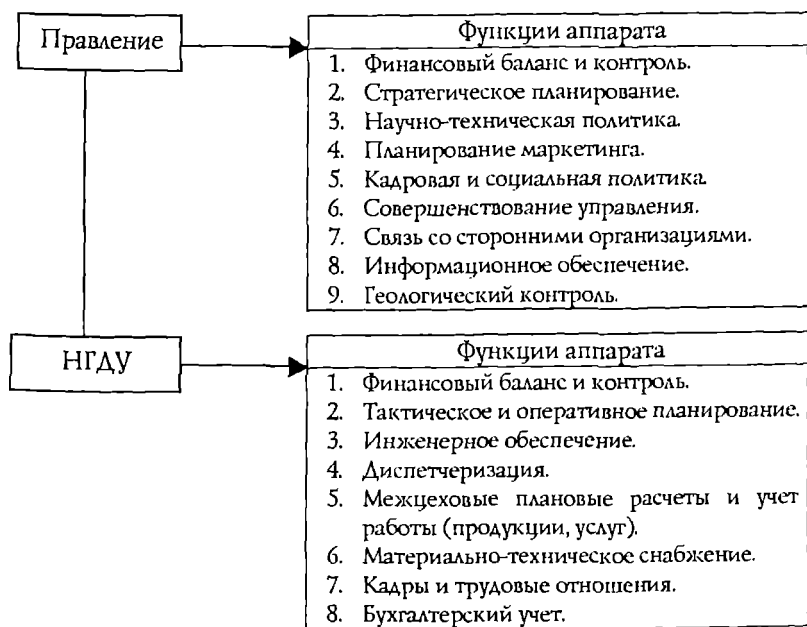


Рис.14 Дивизиональная структура управления нефтегазовой ассоциацией

быть функциональные, дивизиональные, матричные и другие структуры.

Анализ процессов управления промышленными компаниями показал, что вертикально интегрированная нефтяная компания (ВИНК) в форме акционерного общества (АО) является наиболее эффективной формой организации в нефтяном комплексе.

В зависимости от величины компании складывается двух- или трехуровневая структура управления. На верхнем уровне (аппарат управления компании) решаются стратегические проблемы комплекса в целом, на нижнем — конкретные задачи деятельности отдельных производств (предприятий). Наличие среднего уровня определяется величиной компании и представляет собой управление производственным объединением, в которое входят одноплановые предприятия. На организационную структуру компании оказывает также влияние наличие и рост количества ее зарубежных филиалов. Примером такой структуры управления является компания «ЛУКОЙЛ». Организационная структура управления НК «ЛУКОЙЛ» представлена на рис. 15.

Следует отметить, что тенденция создания в нефтяном комплексе холдинговых компаний начинает преобладать и соответствовать ситуации в мировой нефтяной промышленности.

Понятие холдинга введено Указом Президента РФ в ноябре 1992 года. В соответствии с этим Указом холдингом признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Большинство холдингов замыкается на единый технологический цикл т.е. они вертикально интегрированы. Это обусловило новую тенденцию российской экономики: преобразование холдингов в крупные промышленные компании — консолидация компаний. При этом бывшие дочерние компании теряют свою юридическую самостоятельность и становятся структурными подразделениями головной компании. Это осуществляется путем обмена акций дочерних компаний на акции холдинга. Например, в 1995 г. НК «ЛУКОЙЛ» начала консолидацию компании исходя из рыночных критериев обмена акций дочерних компаний на единые акции холдинга.

Некоторые вертикально интегрированные компании пред-

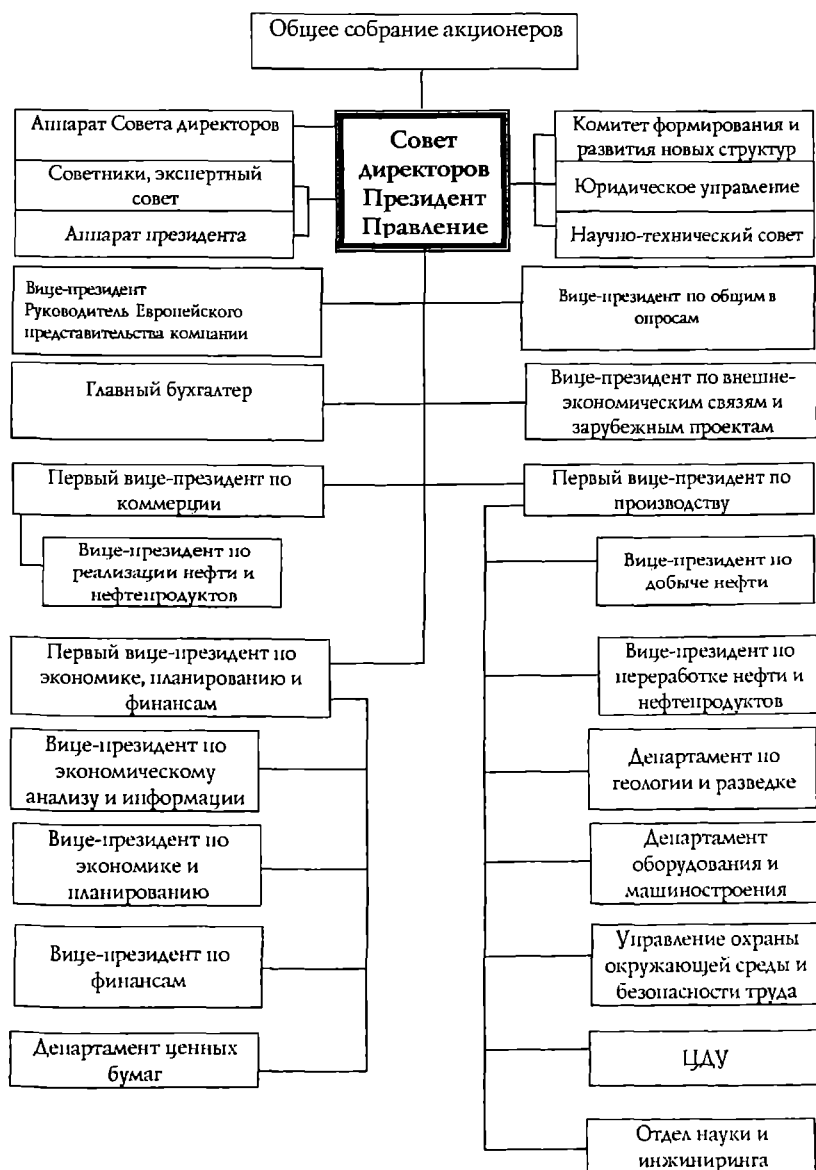


Рис.15. Организационная структура управления
ОАО «ЛУКОЙЛ»

почитают сохранять юридическую самостоятельность своих дочерних предприятий. Это так называемые «мягкие холдинги». Среди них, например, АО «СИДАНКО». Но в общем «мягкая» организационная структура для нефтяных холдингов нетипична.

Все нефтяные холдинги в России созданы на базе приватизированных государственных предприятий. К категории новых холдингов могут быть отнесены только дочерние предприятия, учрежденные уже самими холдингами.

Общий принцип структурного построения нефтяных холдингов сравнительно прост — все вертикально интегрированные нефтяные компании формируются на базе одного или нескольких акционерных обществ, которые создают основу для поддержания технологического процесса, определяют их производственную специализацию, а также привязывают новую структуру к определенной территории. Как правило, часть руководителей холдинговых компаний назначается (или выбирается) из состава руководителей его головных предприятий. В состав Совета директоров и правлений практически всех крупных нефтяных холдингов входят представители органов управления РФ, ответственные работники Минпромэнерго РФ и представители местных администраций.

Российские нефтяные холдинги условно можно разделить на два уровня. К первому относятся холдинги, структурно не входящие в какие-либо вертикальные объединения и являющиеся головной составляющей компании. Это практически все известнейшие и крупнейшие холдинги-корпорации.

Ко второму уровню относятся вертикальные компании, имеющие в своем составе дочерние предприятия, но одновременно входящие в другую вертикальную компанию. Примером таких холдингов может служить АО «Томскнефть», владеющее контрольным пакетом ряда предприятий и одновременно входящее в состав Восточной нефтяной компании. Или, например, АО «КНОС», контролирующее три акционерных общества и являющееся при этом дочерним предприятием НК «ЮКОС».

Для современных российских холдингов характерна довольно строгая ориентация на полноту и завершенность технологического цикла — «от скважин до бензоколонки». Также новым

для российской экономической политики является наделение нефтяных холдингов функциями, дотоле находившимися в исключительной компетенции государства: такими как экспорт нефти и разработка нефтегазовых месторождений.

Кроме того, в настоящее время сформирован ряд межнациональных и международных объединений в форме акционерных обществ. Наиболее яркий пример в области создания совместных предприятий представляет собой «ЛУКОЙЛ», создавший достаточное количество таких структур в странах СНГ и дальнего зарубежья.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое «элемент» структуры управления?
2. Какие виды связей существует между «элементами» структуры управления?
3. Что понимается под организационной структурой управления?
4. Назовите основные функции и задачи, стоящие перед руководителями различных уровней управления.
5. Назовите основные типы организационных структур управления.
6. Раскройте сущность линейной структуры управления.
7. Каковы особенности функциональной структуры управления?
8. Назовите отличительные черты линейно-штабной и линейно-функциональных схем управления.
9. Проанализируйте преимущества и недостатки различных типов организационных структур.
10. Раскройте особенности построения и назначения дивизиональных, проектных, матричных, программно-целевых и др. структур управления.
11. Как можно оценить эффективность структуры управления на предприятии?
12. Назовите особенности и виды структур управления в НГК.
13. Сформируйте понятие холдинга.

РАЗДЕЛ 3. МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 5. ОБЩИЕ ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Цели и задачи управления являются отправным моментом для определения объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях управления, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Следовательно, функция управления – это особый вид управленческого труда, характеризующий содержание управленческой деятельности и ее этапы. Они являются общими для любой организации и включают планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 16).

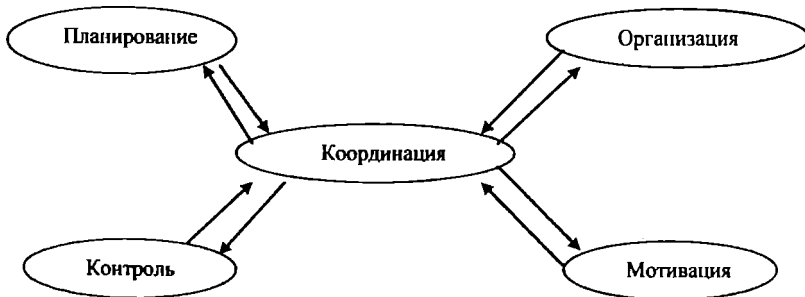


Рис.16. Взаимосвязь функций управления

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Рассмотрим содержание каждой функции управления. Планирование — это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. В командно-административной системе планирование на предприятии выполняло роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов между ними для реализации жестко заданных сверху целей. Оно было также средством контроля и оценки результатов и создавало основу для стимулирования труда работников предприятия. Его главная характерная черта — директивность — отражала концепцию народнохозяйственного планирования как единой системы планов, каждый из которых должен точно выполнять предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу всего народнохозяйственного механизма.

В рыночных условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху, ресурсы предприятие «добывает» самостоятельно, конкурентную проверку проходят не столько товары, сколько система планирования, способность управления делать правильные выводы из имеющейся информации и своевременно принимать взвешенные решения. План становится основой деятельности предприятий всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечить согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие ру-

ководителей разных служб организации. Это значит, что планирование — непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивный характер, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Органической составной частью планирования при этом становится составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее и стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения целей организации.

В рамках процесса стратегического планирования выделяют четыре основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к изменяющимся условиям внешней среды;
- внутренняя координация (исследование сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
- осознание организационных стратегий (развитие мышления менеджеров путем учебы на опыте реализации прошлых стратегических решений).

План открывает перспективу для предприятия, прогнозирует будущие проблемы и возможности, дает основу для принятия решений, снижает риск принятия малоэффективных решений, позволяет создать единство целей внутри предприятия.

Цели предприятия должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени и достижимыми.

В зависимости от ряда внутренних и внешних факторов предприятие, в том числе действующее в нефтяной и газовой промышленности, может выбрать для себя одну из нескольких возможных стратегических альтернатив:

- ограниченный рост,
- рост,

- сокращение,
- сочетание.

На выбор той или иной стратегии влияют: риски и оценка их уровня руководителями; знание прошлых стратегий; реакция акционеров; фактор времени (идея должна быть реализована в наиболее подходящий момент) и др.

Для успешной реализации планов необходимо найти эффективный способ сочетания задач и работников, их решающих. Для этого необходимо осуществить следующую функцию управления — организацию.

Организация — вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры хозяйствующей единицы, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Таким образом, функция организации представляет собой создание реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Для многих хозяйствующих единиц (прежде всего государственных) эта задача является новой, так как в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры управления, разрабатываемые централизованно для различных отраслей. В связи с тем, что они были жестко связаны со штатным расписанием, предприятия не стремились к их изменению, которое могло привести к сокращению штата. В настоящее время хозяйствующие единицы формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Полномочия, предоставляемые отдельным управленческим должностям, делятся на два основных принципа. Линейные полномочия передаются с помощью цепи команд непосредственно

от руководителя к подчиненному и далее другим подчиненным. Аппаратные или штабные полномочия могут осуществляться в виде рекомендуемых полномочий (консультаций), обязательных согласований (исследование рынка), функциональных полномочий (устранение различий между линейными и штабными обязанностями), параллельных полномочий (контроль за работой линейных руководителей).

В свою очередь административный аппарат может быть:

- консультативным (консультации линейных руководителей в области новейших технологий, работы с персоналом, права и т.д.);

- обслуживающим (отдел кадров, юридический отдел, отдел маркетинга и т.д.);

- личным (референт, секретарь).

Важная задача функции организации — это работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать или брать на себя ответственность за решение тех или иных проблем предприятия.

Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Одной из концепций мотивации, возникшей в конце XIX века, является концепция «кнута и пряника», которую Тейлор и его современники довели до совершенства в начале XX века. На смену этой концепции в 20-х годах пришла концепция мотивации, базирующаяся на использовании методов психологии. Кроме этих двух концепций, элементы которых используются и в настоящее время, получили развитие содержательная и процессуальная теории мотивации.

Содержательная теория мотивации Маслоу и др. основывается на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Процессуальная теория мотивации основывается на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и познания. В этой концепции используются теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоумра.

Осуществляя эту функцию, руководители должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и т.д.

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции — это наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

По времени осуществления контроль бывает предварительным, текущим и заключительным.

Предварительный контроль проводится до начала работ и включает контроль имеющихся трудовых, финансовых и материальных ресурсов, привлекаемых для производства товаров и услуг.

Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения производственной деятельности и требует обязательного наличия обратной связи.

Заключительный контроль проводится по завершении какого-либо периода (квартала, года, нескольких лет). Этот вид контроля не может повлиять на результаты, полученные ранее, но дает руководителям необходимую информацию для планирования деятельности предприятия в будущем и связывает мотивационное вознаграждение с достижением определенных целей.

В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым.

Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

5.2. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Для эффективного управления недостаточно знания существенных связей и экономических законов. Организация управления предполагает разработку взаимосвязанных методов и приемов, посредством которых осуществляется управление экономикой на любом уровне. Этот механизм основывается на принципах управления.

Принципы управления — это устойчивые связи и зависимости, опосредствующие действия людей, направленные на осуществление целей экономической системы. Принципы менеджмента позволяют лучше понять логическую связь возникающих в системе явлений и ситуаций, правильно определить цели действий и выбрать конкретные решения, направленные на эффективную реализацию функций управления.

Так как принципы менеджмента дают возможность понять внутренние связи системы, внешние воздействия и процессы развития событий, руководство ими позволяет принимать правильные решения в различных ситуациях, постоянно возникающих в хозяйствующих объектах. Уже в первых работах научного обобщения основ менеджмента указывалось на необходимость использования принципов управления. Сформулированы прин-

ципы менеджмента одним из основателей классической административной школы управления А. Файолем, и касались они трех направлений, которые, по мнению сторонников административной школы, являются основными:

- разработки рациональной системы управления;
- построения структуры организации;
- управления работниками.

Принцип разделения труда заключается в специализации работ, необходимой для эффективного использования рабочей силы. Использование этого принципа позволяет сократить число целей, на которые направляются внимание и усилия работающего и, следовательно, повысить отдачу.

Важным принципом является единоначалие, т.е. каждый работник получает распоряжения и команды, а также и отчетывается только перед одним, непосредственным начальником.

Принцип централизации требует наличия в организации единого управленческого центра. Это позволяет поддерживать в организации естественный порядок. Принцип централизации вытекает из необходимости централизованного управления крупным производством.

Децентрализация предполагает, что полномочия и власть распределяются пропорционально ответственности. При этом достаточно точно определяются функции отдельных подразделений аппарата управления и каждого работника.

Принцип полномочия и ответственности предполагает четкое определение и делегирование полномочий каждому работающему. Вместе с тем, каждый работник должен нести ответственность за выполнение работы в пределах его полномочий и компетенции.

Принцип «скалярная цепь» заключается в неразрывной цепи команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии управления — «цепь начальников». Действия всей системы управления, всей цепи начальников должны быть направлены на решение общей цели организации. Это требует выполнения принципа единства действий, т.е. все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

Принцип вознаграждения персонала. В процессе управления этим достигается гармония интересов персонала и организации и обеспечивается единство усилий. Этот принцип введен А.Файо-лем, который отмечал, что в единении сила, был назван корпоративным духом.

Под принципом «порядок» сторонники административной школы понимали необходимость рабочего места для каждого работника и требования того, чтобы каждый работник был на своем рабочем месте.

Следует отметить, что принципы управления отличаются стабильностью, однако это не значит, что они неизменны в своих проявлениях.

Экономика проходит в своем развитии этапы, характеризующиеся определенными масштабами и структурой, техническим уровнем и формами организации производства, качеством подготовки и мерой обеспеченности аппарата управления кадрами, требованиями к менеджерам. Таким образом, происходят изменения как в объектах, так и в субъектах управления, а вместе с тем изменяются условия, в которых используются принципы управления. На различных отдельных этапах развития экономики какие-то аспекты этих принципов управления становятся менее актуальными, но зато на первый план выступают другие.

В 90-е годы XX века с изменением экономических аспектов, а, следовательно, и подходов к управлению, изменилась и задача менеджера.

Важной основой принципов менеджмента на современном этапе является учет не только внутренних факторов, но и многочисленных разносторонних внешних воздействий и необходимость выделения наиболее существенных в данной ситуации факторов и методов воздействия. Таким образом, важными становятся принципы своевременной реакции на изменения в окружающей среде и ответственности за принимаемые решения как обязательное условие современного менеджмента.

В связи с увеличением объема работ и расширением задач и ответственности менеджера любого уровня управления важным становится принцип нормы управляемости. Норма управляемости зависит от многих факторов:

- уровня управления;
- характера решаемых задач;
- квалификации руководителей и подчиненных.

Важными принципами современного менеджмента являются: этика бизнеса и видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть. Изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках, являющиеся реальностью современной экономики, требуют новых приемов менеджмента, более приспособленных к выявлению новых проблем и выработке новых решений.

Большое значение имеет качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п. — важный принцип управления в условиях рыночной экономики.

Поскольку принципы образуют фундамент построения и функционирования управляющих систем и методов, то все аспекты менеджерской деятельности связаны с реализацией всех этих принципов.

При непрерывном развитии экономики и постоянном изменении условий функционирования каждой хозяйствующей единицы требуется известная гибкость, чтобы использовать принципы управления с учетом особенностей объективно сложившейся ситуации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под функциями управления?
2. Какая связь существует между функциями менеджмента и целями организации?
3. Назовите основные функции менеджмента.
4. Какова связь функций менеджмента между собой?
5. Раскройте содержание каждой функции управления.
6. Сформулируйте задачи функций управления в условиях рыночной экономики.
7. Что такое принципы управления?
8. В чем заключается роль принципов управления?

9. Перечислите основные принципы менеджмента.
10. Раскройте содержание каждого принципа управления.
11. Что является основой принципов менеджмента на современном этапе?
12. Какие принципы являются основными в современных условиях?

ГЛАВА 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций управления, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей. Методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию.

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, также применение таких приемов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Системный подход применяется в управлении как способ упорядочения управленческих проблем, посредством которого осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Комплексный подход является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы. Комплексный подход является одним из важнейших условий эффективного решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с

внешней средой, каковой является организация. И если системный подход представляет собой в первую очередь способ ведения объекта или проблемы, то комплексность — это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

Моделирование предполагает решение проблем управления путем применения моделей, т.е. представление этих проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для цели решения. Моделирование обычно осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задач, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность. После практического применения и анализа полученных данных осуществляется корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.п.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели: теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов.

Экспериментирование позволяет оценить результативность различных управленческих нововведений, а также вести поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации.

Конкретно-исторический подход в управлении предполагает рассмотрение каждого явления в динамике. В развитии любого объекта управления можно выделить такие стадии его неизменного цикла, как проектирование и создание, рост, зрелость, завершение. Очевидно, что цели и, следовательно, проблемы управления на этих стадиях различаются и довольно существенно. Это вызывает необходимость выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям, отражающим состояние объекта. При анализе проблем, связанных с управлением организации, важны такие параметры, как время ее образования и основные события развития (роста, объединения, при-

ватизации, разукрупнения и т.д.). Если объект создается заново, необходимо ознакомиться с перспективами его роста, намерениями о вхождении в союзы, ассоциации и т.д.

Методы социологических исследований широко используются в решении проблем, связанных с работающими, их ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованности в выполнении плана мероприятий. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях и интересах персонала организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами, о типе культуры, сложившемся под воздействием структурного состава кадров и других факторов развития организации. С этой целью широко применяются интервью и анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и факторов группового поведения и др.

Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением функций управления, которые составляют содержание процесса управления. В этой связи методы управления можно подразделить на три группы: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. В практике управления одновременно применяют различные методы и их сочетания.

6.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

Организационно-распорядительные методы — это методы прямого воздействия на управляемую систему через приказы, распоряжения, указания, отдаваемые письменно или устно. Они основываются на различных документах управленческого аппарата, опираются на власть руководителя и его права. С их помощью реализуются функции организации и координации, обеспечивается четкость производственно-хозяйственной деятельности.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц, контроль исполнения и

организационные воздействия. Эти методы обусловлены необходимостью централизованного руководства, с одной стороны, и уменьшения объема управленческих работ, с другой. Организационные методы могут быть двух видов: организационное регламентирование и организационное нормирование.

Организационное регламентирование — это определение структуры управления (число уровней и звеньев, отделов, подразделов, секторов, групп), цели их деятельности, задач, взаимосвязи, потоков информации и т.д. Путем точного построения организационных форм достигается четкое функционирование каждой отдельной части системы и всей совокупности в рамках системы, организационную структуру формируют при проектировании.

Организационное нормирование — это распределение прав и обязанностей каждого работника управляемой системы, каждого звена, каждой ступени путем разработки специальных положений, должностных инструкций, нормативов, схем взаимодействия. В этих документах закладывается четкость работы системы, организационная стройность и оперативность.

Организационные методы управления связаны с правильным подбором и расстановкой кадров по их деловым качествам.

Распорядительные методы представляют собой совокупность средств юридического воздействия на общественные отношения. Нормы любого права исходят от государства, либо им санкционируются, либо исходят от разных общественных организаций. Они принимают форму законодательных актов, инструкций, приказов, распоряжений, хозяйственных договоров.

Распорядительское воздействие опирается на определенную систему организации, вызывается конкретными причинами, носит обязательный характер, имеет одностороннюю направленность, характеризуется не только регулярностью, но и случайностью возникновения.

Распорядительское воздействие решает множество задач, которые можно сгруппировать следующим образом: возвращение системы к заданной программе; перевод системы из одного состояния в другое; гармонизация отдельных элементов в производстве; реализация воздействий на функции управления, т.е. система управления пронизана организационно-административной деятельностью. Однако важно сочетание этих методов с другими.

6.3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

В условиях рыночной экономики основное место отводится экономическим методам. Экономические методы управления производством проявляются прежде всего в предоставлении предприятиям значительной самостоятельности в производственно-хозяйственной деятельности, в распоряжении материальными фондами и полученными доходами (прибылью).

- Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию (работы и услуги) и необходимости обеспечения производственного и социального развития, повышения личных доходов его работников. Основу планов составляют договоры, заключенные с потребителем (покупателями) продукции, работы, услуг.

- Предприятие реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, либо по государственным ценам. В соответствии с антимонопольным законодательством государство имеет право регулировать цены на продукцию предприятий, занимающих доминирующее положение на рынке.

- Источником формирования финансовых ресурсов предприятия является прибыль, амортизационные отчисления, средства, полученные от продажи ценных бумаг, паевые и иные взносы членов трудового коллектива, предприятий, организаций, граждан, а также кредиты и другие поступления, не противоречащие закону. Предприятие несет ответственность за соблюдение кредитных договоров и расчетной дисциплины.

- Предприятие имеет право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

- Предприятие самостоятельно устанавливает формы, системы, размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников независимо от видов собственности и организационно-правовых форм предприятия.

- В современных условиях большое значение имеют методы участия работников в прибылях и доходах.

- Предприятие обязано обеспечить своим работникам безопасные условия труда, несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. Оно может самостоятельно устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и другие льготы.

- Предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность. Бухгалтерский учет обеспечивает наличие ежедневных данных движения финансовых средств, материалов, продукции, труда и др. ресурсов. Предприятие предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

- За нарушение договорных, кредитных, налоговых и других обязательств предприятие несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Экономические методы управления — это методы материальной мотивации. В настоящее время особое внимание уделяется развитию сети малых и средних предприятий. Государственная поддержка должна обеспечить создание необходимой инфраструктуры для развития данного сектора в следующих направлениях:

- система мер, обеспечивающих поддержку в формировании стартового капитала (льготное кредитование);

- налоговые льготы (освобождение малых предприятий от налогов в первые 2–3 года деятельности, введение пониженных налоговых ставок и базы налогообложения);

- создание структур бюджетной поддержки малого бизнеса (специальные банки, бюджетные субсидии).

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. Экономические методы способствуют выявлению резервов и новых возможностей, побуждают к эффективной работе.

6.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Социально-психологические методы – это совокупность средств воздействия на социальные процессы внутри предприятия, на самого человека. Управление осуществляется людьми и поэтому зависит не только от объективных, но и субъективных факторов, в том числе социально-психологических. Зная особенности характера отдельного человека, можно организовать его поведение в нужном для коллектива направлении.

Производительность труда во многом определяется подбором кадров, методами воздействия на их психику со стороны руководителя. Эффективность воздействия на психику работников будет зависеть от того, как выдается решение. Многие менеджеры считают, что лучше, если до издания приказа решение будет обсуждено и согласовано, а не наоборот, даже при самом хорошем решении. Работников необходимо делать соучастниками принятия решения.

Производительность, эффективность работы во многом зависит от слаженной работы коллектива, взаимоотношений внутри него, отношений между руководителем и подчиненным. В процессе управления необходимо уделять самое серьезное внимание формированию коллектива, созданию хорошей производственной атмосферы. Эффективно работает коллектив, где имеются традиции. При отсутствии их следует создавать. Здесь возможны различные методы воздействия; многое зависит от руководителя, его личных качеств, стиля руководства, правильной организации морального стимулирования. Использование социально-психологических методов управления требует от каждого руководителя глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии и в стране.

Следовательно, должно уделяться постоянное внимание природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей хорошему настроению, развитию инициативы, изобретательности, самостоятельности, удовлетворенности работой.

Нельзя вопросы управления решать только одними экономическими и инженерно-техническими мерами. Необходимо учитывать также социальные и психологические аспекты управления, среди которых видное место занимают:

- создание производственного коллектива;
- его социальное развитие;
- стиль руководства.

Для всего этого необходимо постоянно выяснять и воздействовать на межличностные и межколлективные отношения, природу микрогрупп, выявлять противоречивые тенденции и конфликтные ситуации, психологические основы авторитета личности в коллективе. Социально-психологические методы основаны на использовании человеческого фактора.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы содержание, роль и задачи методов управления?
2. В чем состоит системный подход к управлению производством?
3. Охарактеризуйте содержание экономических методов управления.
4. Какое место занимают организационно-распорядительные методы управления?
5. Какова роль социально-психологических методов управления?

ГЛАВА 7. ИНФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

7.1. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ЭТАПЫ ИХ ПРИНЯТИЯ

Процесс управления организацией состоит из принятия решений и осуществления работы по выполнению этих решений. Необходимость принятия решений пронизывает всю деятельность управляющего, который обязан постоянно формировать цели, задачи и добиваться их достижения.

Управленческое решение можно понимать как выбор того или иного варианта действий; выбор не только способа достижения цели, но и самой цели; как конечный продукт управленческой деятельности, имеющий вид либо командной информации, либо управленческого документа, письменного или устного постановления, в котором перед объектом управления сформулирована цель, поставлена та или иная задача и указаны направления работ по их реализации.

Управленческое решение всегда творческий акт, основанный на достижениях экономики, социологии, психологии, кибернетики, на знании руководителями организационной и производственной структуры, техники и технологии производства.

Управленческие решения можно классифицировать самым различным образом: по целям развития организации; по критериям эффективности управления; по конечным результатам деятельности организации; по методам управления; по исходным элементам процесса труда; по объектам управляющего процесса; по форме проявления и времени возникновения ситуации; по методам обработки и выдачи информации.

Решения в управлении могут быть общими и частными; перспективными (стратегическими) и текущими (тактическими); направленными на внутреннюю среду организации (планы, приказы и распоряжения) и направленными на внешнюю среду (доклады, отчеты, договора и т.д.). Важной проблемой является последовательность, этапы принятия и реализации решений.

Схема процесса принятия управленческих решений пред-

ставлена на рис. 17, где представлены этапы, внутри которых выделены процедуры, необходимые для выполнения каждого этапа и их последовательность. Схема отображает логику управленческой деятельности, а не её сложность.

Не каждая управленческая система требует для своего решения всех указанных на схеме этапов. Если ситуация проста, достаточно рутинна и повторяется, то решение может быть принято и реализовано в 3-4-5 этапов. И наоборот: чем ситуация и

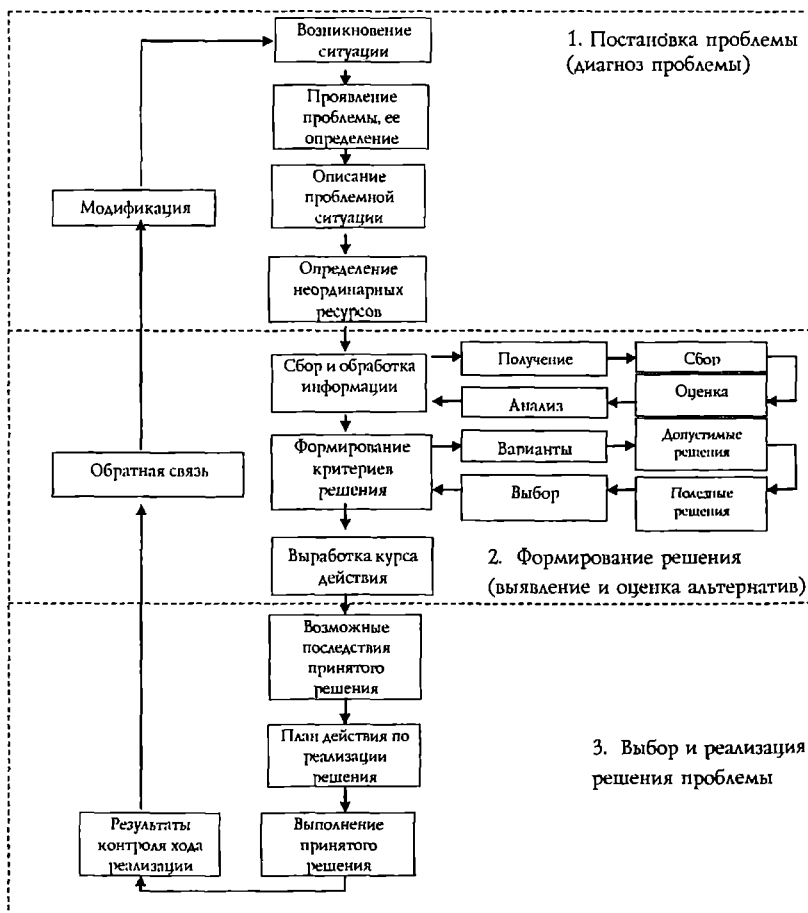


Рис.17. Схема процесса принятия управленческих решений

соответственно проблема сложнее и нестандартней, тем больше этапов необходимо пройти для нахождения и осуществления эффективного решения. В процессе принятия решения допускается параллельность ряда процедур, что позволяет сократить время принятия решения.

Решения различаются и по условиям их принятия. Проще всего принять решения в условиях определенности, т.е. когда ясны исходные данные и, следовательно, можно предугадать результаты решений. Чаще всего это может быть на нижнем уровне.

В условиях неопределенности нет точных данных или они неполные. В таких случаях предугадать результаты решений невозможно. Такие случаи обычно возникают на уровне глобальных проблем.

Наиболее распространенное условие — это условие риска, когда результат многовариантен, альтернативен. В этом случае для принятия решения нужно научное обоснование и нужны специальные методы их принятия.

7.2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Существенную роль в процессе формирования решений в управлении играют методы их принятия.

Основными методами принятия решений являются: волевые, математические и эвристические.

Волевые (интуитивно-волевые, логические) методы принятия решений используются в тех случаях, когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяема в практике управления, а исходная информация изложена в качественной форме (т.е. — в описательной, нецифровой). Решение принимается путем относительно несложных размышлений руководителя, использующего для этого свои знания, опыт, интуицию, психологические и организаторские способности. Оформляется такое решение в виде письменного или устного распоряжения. В наибольшей степени волевые методы принятия решений принимаются на нижних уровнях управления организацией — в первичных коллективах, но не исключается их использование и на более высоких ступенях управления.

Математические методы принятия решений используются в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной (т.е. цифровой) форме и имеется возможность провести любые необходимые расчеты. Круг этих методов достаточно широк: сюда относятся и достаточно простые арифметические расчеты материальных балансов и затрат по технологическим процессам, и применение исследования операций, системного анализа, математического моделирования. Известны модели линейного и динамического программирования, управления запасами, теории игр и др. Этими методами осуществляются все виды планирования и программирования в организации: оперативное, текущее, стратегическое, целевое программирование, планирование инновационной деятельности и инвестиций и т.д. Математические методы в первую очередь используются на среднем уровне управления организацией, но часто служат базой для принятия решений на уровне руководства.

Эвристические (поисковые) методы все более широко применяются в практике современного менеджмента. Они основаны на методологии творческого, как правило коллективного, коллегиального мышления. Они применяются в ситуациях, характеризующихся большой новизной, высокой степенью неопределенности и риска, разнообразием и в то же время недостаточной полнотой и достоверностью исходной информации, которая может быть выражена и в качественной, и в количественной форме. Чаще всего такие проблемы возникают на уровне руководства организацией (не менее 50% проблем здесь именно таковы), для принятия решений менеджеры-руководители должны привлекать работников всех уровней, а в некоторых случаях - всю организацию в целом.

Результат применения эвристических методов может быть двояким:

- решение принимается непосредственно тем или иным эвристическим методом;
- проблема расчленяется на такие составляющие, которые по отдельности могут быть решены волевыми и математическими методами.

Так как эвристические методы принятия решений осуществляются коллегиально, то большую роль играет правильный подбор группы для выработки такого решения.

Многое в выборе конкретного метода и состава участников зависит от характера решения, которое необходимо принять. Если ситуация требует оперативного принятия решения, то используется метод производственного совещания, собираемого руководителем организации. Руководитель должен при подготовке и проведении такого совещания придерживаться следующих правил:

- включать в состав участников только тех работников, которые имеют отношение к обсуждаемому вопросу;
- проводить совещание в течение не более полутора часов;
- охарактеризовав проблему в начале совещания, руководитель не должен высказывать своего мнения;
- предоставив возможность всем желающим высказаться, подвести в конце итоги обсуждения в виде конкретных предложений по формулировке решения и плана его реализации;
- решение должно быть оформлено письменно.

Если проблема носит более перспективный, стратегический характер, то нередко используется форма семинара.

В отличие от совещания семинар планируется заранее, за 1—2 месяца до проведения. Обычно определяются один или несколько основных докладчиков, а остальные участники могут выступать в прениях.

Эффективным методом является так называемый «мозговой штурм» или «мозговая атака». В этом случае участники обсуждения проблемы предварительно (как правило — по собственному желанию) разделяются на две части: группу выдвижения (или генерации) идей и группу оценки идей. Группы никак не пересекаются и работают отдельно друг от друга.

Группой выдвижения предлагаются идеи для решения проблемы. Все идеи записываются без обсуждения и без указания автора идеи. Отобрав наиболее перспективные идеи, группа оценки передает их обратно в группу генерации для дальнейшей проработки. Процесс может повторяться несколько раз, пока не будет найдено наилучшее решение.

Имеется ряд методов, основанных на экспертной оценке. Наиболее популярным из них является метод Дельфи. При использовании этого метода специально созданная по этой проблеме комиссия подбирает специалистов, которые могут предложить варианты решения проблемы. Варианты решений передаются экспертам, которые выбирают наиболее перспективные, и так повторяется несколько раз (в этом напоминает метод мозговой атаки). Недостаток метода — процесс принятия решения длителен, следовательно, приемлем, если не требуется большая точность и большая скорость. Обычно эвристические методы используются при решении глобальных проблем.

Еще одним эффективным методом принятия решений в управлении являются деловые игры и их упрощенная разновидность — анализ конкретных управленческих ситуаций. Этот метод относится к группе эвристических, но включает в себя, как правило, также элементы интуитивно-волевых и математических методов.

Деловая игра — это игровое моделирование, метод управленческих решений в различных производственных ситуациях по заданным правилам. Они позволяют не только принимать решения, носящие стратегический и тактический характер, но и обучать работников организации, повышать их квалификацию, формировать резерв кадров на повышение в должности.

Как правило, решение в деловой игре — многовариантно, неоднозначно. Предварительно руководители игры не только разрабатывают основные условия по проблеме, которая будет обсуждаться, но и дополнительные, усложняющие ситуацию обстоятельства, которые вносятся в процессе игры.

7.3. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ ЗА ИХ ИСПОЛНЕНИЕМ

После принятия управленческого решения наступает фаза его реализации.

Степень полноты реализации принятых решений обеспечивает реальные результаты и смысл функционирования управляющей системы.

Началом выполнения решения является организационный

план. Он должен быть прежде всего конкретным. При разработке организационного плана весь объем работы расчленяется в пространственном и временном разрезах, т.е. по объектам или группам объектов, по задачам и интервалам времени. Должно быть предусмотрено кто, где, когда, в какие сроки и каким образом выполняет ту или иную часть решения, как контролируется эта работа.

Организационный план должен быть гибким. Каждому временному промежутку должна соответствовать особая группировка сил и средств. Для выполнения каждой группы работ подбираются в необходимом количестве исполнители. Это или работники соответствующей квалификации, или — если речь идет о крупной организации — руководители отделов, управлений, предприятий. При подборе исполнителей следует учитывать уровень их квалификации, опыт, организаторские навыки, авторитет, а также особенности коллектива, которым они руководят.

Исполнителей необходимо обеспечить ресурсами, которые нужны для реализации порученной им части работы. Нужна и система ответственности, соответствующая реальной важности того или иного звена работы.

После разработки плана реализации решения и определения состава и функций исполнителей решение должно быть своевременно и точно доведено и разъяснено им. И здесь большую роль играют такие социально-психологические качества руководителя, как энергичность, организаторское чутье, знание сильных и слабых сторон работников аппарата и других исполнителей, умение в процессе разъяснения сути и значения решения воздействовать не только на сознание, но и на чувства трудящихся.

В общем организационном плане не рекомендуется подробно расписывать пути и способы выполнения задач. В нем, как правило, указываются суть задания, ответственные исполнители, ресурсы и сроки исполнения.

Нередко для выполнения решения требуется обучение исполнителей применительно к новым проблемам и новым методам работы. В этом случае проводится инструкторско-методическая работа, организуется соответствующая учеба.

Всегда необходимым является оперативное руководство реализацией решения.

Масштаб этого руководства и его форма будут очень различны: от простого наблюдения за ходом запланированных действий до значительной работы по отдаче распоряжений, применению тех или иных методов управления, в том числе и чисто административных.

На ход выполнения решений влияют различные факторы, и только руководитель может с точностью определить действительные причины задержки и соответствующие меры санкций. Еще важнее на основе анализа типичных причин вовремя предупреждать нарушения.

В связи с этим возникает необходимость создавать специальную систему контроля.

Хорошо налаженная система учета и контроля исполнения решений позволяет обеспечить руководителя необходимой информацией, без которой невозможно своевременное преодоление возникающих трудностей, узких мест и т.д.

Нередко в ходе реализации решения оно должно быть скорректировано. Причинами существенных корректировок решений в процессе их реализации могут быть: плохая организация решения; резкое изменение обстановки, вызванное внешними факторами; недоработанность самого решения и некоторые другие.

Нередко для корректировки решения достаточно внести в него несколько изменений, а бывает, что необходимо принять новое решение. В обоих случаях руководитель должен обеспечить быструю передачу внесенных коррективов исполнителям.

Обязательное подведение итогов выполнения решений должно быть законом управления. Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, выполнено ли решение полностью и в срок или, наоборот, недовыполнено.

Подведение итогов выполнения решения завершает управленческий цикл разрешения хозяйственной проблемы. В то же время оно создает исходную базу для нового цикла управления. Подведение итогов фиксирует внимание на новом состоянии системы и позволяет лучше видеть новые проблемы, целеустремленной готовиться к новым управленческим циклам.

7.4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Информация — это совокупность различных сообщений об изменениях, происходящих в системе и окружающей среде. Управление как информационный процесс состоит в обмене информацией между органами управления, управляемым объектом и «внешней средой».

Информация выступает как основа процесса управления. Посредством информации осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления — получения, переработки сведений о состоянии управляемого объекта и передачи ему управляющих команд. Следовательно, с помощью информации реализуется связь между субъектом и объектом или между управляющей и управляемой частями системы управления.

Управление имеет дело с огромными масштабами информации, размер которой непрерывно увеличивается по мере роста объемов производства продукции.

Сложность информационной системы обуславливается большим разнообразием взаимосвязанных элементов производства: научных исследований, технических разработок, техники, технологии, основного и вспомогательного производств и т.д. Принципиальная схема циркуляции информации в системе управления может быть представлена следующей схемой (рис. 18).

Процесс управления производством можно характеризовать наличием двух потоков информации: нисходящей от субъекта к объекту управления и восходящей от объекта к субъекту управления. Информация эта может быть как внешней, так и внутренней.

Под внешней информацией понимается информация, содержащаяся в указаниях государственных органов и руководства компании; информация о ситуациях на рынке и о конкуренции; информация о достижениях науки, техники и т.д.

Внутренняя информация — это сведения о ходе производственного процесса, о состоянии оборудования, технологии и т.д.

Информационные потоки, циркулирующие в системе, управ-

ления, весьма неоднородны по характеру содержащихся в них данных. Часть их носит осведомительный характер, а часть — распорядительный.

Распорядительная информация поступает от органов управления в виде заданий, их изменений, технико-экономических показателей, нормативов сырья, материалов и трудовых затрат, финансовых показателей и т.д.

К осведомительной информации относится совокупность данных, характеризующихся технико-экономическими и другими параметрами объектов управления. Это главным образом внутренняя информация.

Эффективное использование информации, обращающейся в системе управления производством, предполагает соответствие этого использования целям и требованиям управления. Важная роль в этом процессе принадлежит классификации информации.

Для целей оперативного управления производством информация может быть сгруппирована по признакам:

- источнику возникновения: на первичную и производную, а последняя — в зависимости от назначения: на промежуточную, командную, отчетную;

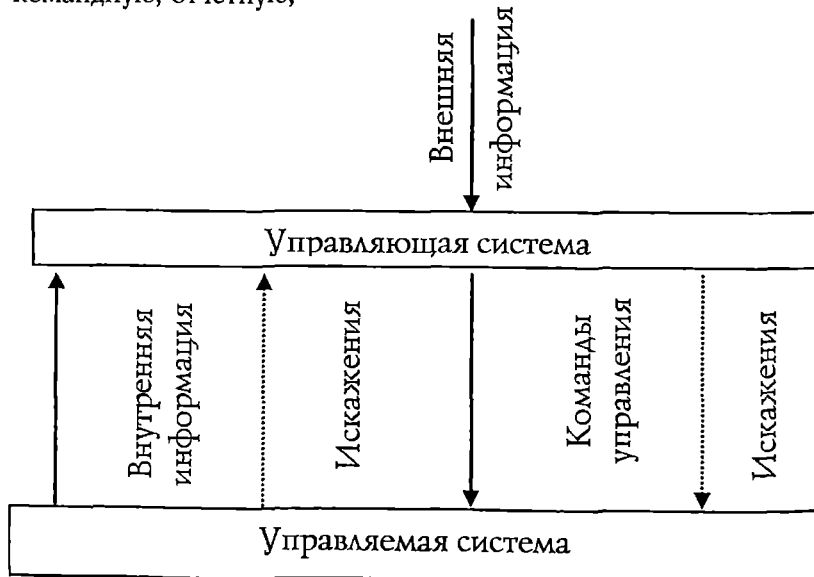


Рис.18. Схема циркуляции в системе управления

- способу фиксации: на устную, документированную;
- способу выражения: на алфавитную, цифровую;
- носителям информации и органам восприятия человека и приборов: на хроматическую и звуковую;
- характеру фиксации данных: на фиксируемую и нефиксируемую;
- направлению движения: на исходящую и входящую;
- степени стабильности: на постоянную (условно) и переменную. Примером постоянной экономической информации могут служить нормативы расхода материальных ресурсов и т.п., переменной — сведения о результатах работы смен, суточный размер выпуска продукции и т.п.;
- назначению в процессе управления: на директивную (распорядительную), отчетную, учетную, контрольную;
- принадлежности к сферам деятельности и функциям управления: на конструкторскую, технологическую, финансовую, бухгалтерскую, планово-экономическую, оперативно-производственную;
- времени возникновения: на информацию о прошлых, текущих и будущих событиях;
- степени определенности информации: на детерминированную и вероятностную (стохастическую);
- видам преобразования: на стратегическую и тактическую (оперативную).

Качество информации должно удовлетворять ряду требований. Информация в системе должна быть надежной, достоверной.

Объем информации должен быть минимальным при максимуме его смыслового содержания.

Поток информации должен проходить минимальное количество подразделений и уровней управления.

Информация должна быть объективной, отражать как положительные, так и отрицательные стороны проблемы, давать полную картину.

Текст информации должен быть сжатым и ясным. Цифровые данные должны быть приведены в такой вид, чтобы потребитель информации не перерабатывал их. Название информации должно отчетливо выражать ее содержание.

Информационные материалы должны содержать факты, а также данные о тенденциях развития на длительный период времени и другие новые сведения.

Все виды информации, необходимые для управления, составляют информационную систему. Информационная система есть организационно оформленная совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающая взаимосвязь между элементами системы управления в целях эффективного ее функционирования.

Информационные системы управления могут быть классифицированы по следующим признакам: по степени централизации — на централизованные и децентрализованные; по степени охвата информацией — на комплексные, охватывающие весь управляемый комплекс, и на локальные, предназначенные для определенных функций управления.

Одной из важных сторон прогресса в области управления является уровень механизации и автоматизации процесса переработки информации. По этому признаку все информационные системы могут быть классифицированы следующим образом:

- Простые информационные системы, где весь цикл сбора и преобразования информации производится человеком вручную.
- Смешанные системы, где человек собирает и преобразует информацию с помощью механизированных и автоматизированных устройств.
- Информационно-справочные системы, выдающие информацию о состоянии управляемого объекта.
- Информационно-советующие системы, позволяющие не только выдать информацию о состоянии управляемого объекта, но и вырабатывать определенные рекомендации по формированию управляющего воздействия. Система способна анализировать ситуацию. Если эти ситуации простые, то рекомендации задаются заранее.
- Самонастраивающиеся системы, отличающиеся способностью при изменении внешних условий в ситуациях, не соответствующих заранее заданной программе, автоматически изменять алгоритм принятия решений в определенных пределах.
- Самообучающиеся системы, способные анализировать

результаты своей деятельности с целью приспособления алгоритма выработки решения к меняющимся условиям.

- Информационно-управляющие системы — осуществляющие управляющее воздействие, направленное на оптимизацию деятельности объекта управления на основе разработанных управляющим персоналом алгоритма.

Большинство информационных систем, которые внедрены в производство, относятся к классу информационно-справочных и информационно-советующих. Небольшая часть систем относится к информационно-управляющим.

В информационной системе важными являются сбор и восприятие информации, ее передача и обработка. Сбор информации можно осуществлять ручным способом и с помощью использования механизированных и автоматизированных средств.

Систему сбора информации при всех формах ее регистрации на промышленном предприятии особенно эффективно совмещать с диспетчированием.

Носители информации, средства отражения и передачи ее разнообразны. В традиционных системах управления: память человека (устные и зрительные виды информации); документ (ведомость, таблица, статистические сводки, бухгалтерские книги, наряды, технологические карты).

С использованием механизации и автоматизации обработки информации с помощью вычислительной техники получили распространение носители информации в виде: перфокарт, перфолент, магнитных дисков, барабанов, дискет.

Выбор носителя информации производится исходя из учета: обеспечения наибольшей точности при фиксации информации на ее носителе и легкости нахождения и исправления ошибок при этой фиксации; удобства хранения; легкости нахождения нужной части информации и т.д. Восприятие информации включает в себя также ее передачу на расстояние посредством сигналов различной физической природы и прием на другой стороне каналов связи.

Обработка информации — это целая серия запланированных действий и операций для получения желаемых результатов.

Процесс обработки информации в машинных системах в настоящее время выполняется в основном автоматически, по заранее установленным, последовательно и логически разработанным инструкциям машинных программ.

Современная и доброкачественная обработка информации немыслима без применения быстродействующей электронной техники, способной принять на себя функции выполнения сложнейших финансовых, экономических и инженерных расчетов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое управленческое решение?
2. Как можно классифицировать управленческие решения?
3. Назовите этапы принятия решений в управлении.
4. Охарактеризуйте процесс принятия решений.
5. Охарактеризуйте волевые (интуитивно-волевые) методы принятия решений.
6. Поясните математические методы принятия решений и сферу их применения.
7. Дайте общую характеристику эвристических (поисковых) методов принятия решений.
8. Как организуется выполнение решения и контроль за его реализацией?
9. В чем заключается роль информации в процессе управления?
10. Как классифицируется информация?
11. Сформулируйте основные требования к качеству информации.
12. Как можно классифицировать информационные системы?

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СТИЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

8.1. РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Руководство в организации предполагает управление всеми вопросами управления производством, т.е. это совокупность принципов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства. Руководство в организации осуществляется определенной категорией людей, чья работа состоит в формировании организации, постановке целей, разработке способов их достижения, координации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Руководство организацией идентифицируется с органами или аппаратом управления.

Руководство организацией соответствует иерархии структуры самой организации.

На каждом уровне предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда руководителей.

В практике управления организациями выделяются следующие основные должности: руководители и их заместители; главные специалисты; инженеры, техники, механики; экономисты, инженеры-экономисты; счетно-бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал; другие работники. Обычно эти уровни структуры и, соответственно, руководство называются формальными или официальными.

В каждой из организаций различают формальную и неформальную структуры.

Формальная структура организации — это закрепленное в законодательных актах, инструкциях, положениях и т.д. или не закрепленное в документах, но общепринятое традиционное регламентирование работы организации.

Руководители соответствующих формальных подразделений осуществляют управление в пределах закрепленных за ними прав

по всем установленным направлениям. Руководство организацией и ее подразделениями включает осуществление общего руководства, а также руководство технической, оперативно-производственной, экономической, маркетинговой, снабженческо-сбытовой, социальной и др. направлениями деятельности. В пределах своей компетенции каждый руководитель организует работу и несет полную ответственность за результаты.

Наряду с формальной имеет место и неформальная структура, система межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах. Эти связи складываются стихийно, по самым различным признакам: общности профессий, близости характеров, интересов и стремлений, места жительства и учебы, по полу, возрасту, национальности. Каждой из этих групп присущи некоторые специфические черты, интересы и цели, неписанные формы и правила, свои представления о плохом и хорошем. Здесь тоже есть руководитель (лидер), однако, он не назначается приказом, а выделяется членами группы в силу своего авторитета. Этот лидер обладает не административной, а моральной властью.

Руководитель, принимая решение, не может не считаться с наличием и мнением неформальных групп, неформального лидера. Максимально приблизить к себе неформальную структуру лидера, учитывая мнение людей, объединить их, направить их усилия на решение стоящих перед коллективом задач, использовать в интересах дела — важная задача руководителя. В этом случае в коллективе создается особенно благоприятный морально-психологический климат.

Для эффективного управления недостаточно иметь в организации определенные формальные и неформальные структуры. Сложность управленческих работ требует организации четкого взаимодействия в системе управления. Очень важно взаимодействие как руководителей различных подразделений организации, так и руководителей с подчиненными и подчиненных между собой.

Там, где существует общность интересов, повышение эффективности работы предприятия и устранение потерь становятся общим делом.

В современных условиях одной из рекомендаций для деловой администрации является «Участие трудящихся в управлении» (М.Х. Мескон).

Согласно бихевиористским моделям управления существуют 4 типа (или системы) руководства или лидерства (табл. 1).

Таблица 1

Типы руководства

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Наименее одобряемой является система 1, при которой руководитель замыкает все связи на себе, ограничивая объем информации и полностью исключая самостоятельность подчиненных. Легко заметить, что подобный стиль был характерен для многих «хозяйственных руководителей» в нашей стране в сталинский период и более поздние времена, и, несмотря на провозглашение «рынка», «свобод» и «демократии», почти полностью присущ предпринимателям и менеджерам у нас в настоящее время. Эта система лидерства способна лишь порождать несамостоятельность и безответственность работников любого уровня и в любой организации.

Несколько более смягченный вариант — система 2, при которой авторитарный руководитель разрешает некоторым подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и, в некоторых случаях, наказанием.

В системе 3 руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений; она оценивается специалистами — учеными и практиками управления — как самая действенная и эффективная. Эти руководители полностью доверяют подчинен-

ным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 поощряют участие трудящихся в управлении и ориентированы на человека, а не на работу как таковую.

Современные специалисты по управлению и менеджеры-практики практически не разделяют подчиненных на руководителей подразделений, инженеров (и других специалистов) и рабочих не только с точки зрения поддержания нормальных взаимоотношений в организации, но по участию этих социальных групп в управлении предприятием или фирмой. Они ясно понимают, что эффективность деятельности организации в первую очередь зависит от мотивации персонала, степени удовлетворенности людей своей работой и влиянием на общее дело.

В значительной степени для достижения эффективности и высокой результативности всей системы большое значение имеет взаимодействие в системе управления и стиль работы руководителя.

8.2. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Стиль руководства — это совокупность постоянно применяемых способов воздействия руководителя на подчиненных, а также общения с внешними по отношению к руководимой системами.

Стиль руководства является формой проявления социальных, экономических, психологических отношений в процессе руководства.

Обычно различают авторитарный (директивный, единоличный) демократический (коллегиальный) и либеральный (разрешительный, попустительский) стиль или тип руководства.

При авторитарном стиле руководитель замыкает все связи на себе, а своим подчиненным дает лишь минимум информации.

Он строго контролирует действия подчиненных, часто вмешивается в их работу, требуя пунктуального следования его указаниям, оставляя нижестоящим работникам лишь небольшую

возможность для проявления самостоятельности и инициативы. Такие методы управления опираются на формальную структуру коллектива, на фиксированную систему прав и обязанностей работников.

Достоинством авторитарного типа руководства является централизация воздействия на коллектив. При авторитарном стиле легко достигается оперативность воздействия, но в то же время не стимулируется инициатива подчиненных, а отсюда возникает главный недостаток этого стиля - неудовлетворенность сотрудников взаимоотношениями с руководителем, неопирающимся на их творческие силы и способности.

Использование руководителями авторитарных приемов руководства оправдано в некоторых объективно сложившихся ситуациях, когда, например, слаба дисциплина в коллективе, запущена работа по совершенствованию управления. Такой стиль иногда приходится применять и вновь назначенному руководителю, которому поручили отстающий участок, ставший узким местом в управлении и производстве в целом, а также во время чрезвычайных ситуаций — аварий и стихийных бедствий.

Однако существуют и субъективные факторы, связанные с личными качествами руководителя, неумеющего работать с людьми и поэтому применяющего директивный стиль там, где это не требуется. В этом случае управление становится негибким, ухудшается психологический климат в коллективе и, как результат, снижаются производственные показатели.

При демократическом типе руководства к разработке и принятию решений руководитель широко привлекает членов коллектива, наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля.

Руководитель часть своих полномочий передает (делегирует) подчиненным. Сам он решает наиболее ответственные вопросы, а остальные решаются его заместителями и другими специалистами, причем они получают от руководителя достаточную информацию для того, чтобы видеть перспективы своей работы.

Преимуществами демократического стиля являются благоприятные условия для инициативы работников, для проявления самостоятельности и удовлетворенности своим трудом. Руково-

датель не вникает в детали работы, не проявляет мелочной опеки и контроля, но постоянно ставит новые задачи, подчеркивает свой интерес к работе, при необходимости дает советы, систематически контролирует состояние дел. Работники при таком руководстве бывают хорошо информированы о положении дел как в своем первичном коллективе, так и в организации в целом. В коллективе создается наиболее благоприятный психологический климат, В целом это самый верный стиль руководства.

Либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между своими и другими коллективами, обеспечивает подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы.

Либеральный тип руководства может использоваться в тех случаях, когда цели ясны, и работа подчиненных имеет индивидуализированный, творческий характер. Либеральный стиль руководства чаще применим в теоретических, научно-исследовательских и некоторых «творческих» коллективах, где требуется значительная самостоятельность.

На практике часто используется не какой-либо один стиль руководства в чистом виде, а их комбинация, стихийно сложившаяся или сознательно созданная данным руководителем, стремящимся использовать положительные черты того или иного типа и ослабить, нейтрализовать его негативные стороны, учитывая при этом изменение ситуации на производстве и в управлении им.

Руководство людьми — это двусторонний процесс, включающий в себя деятельность руководителя и руководимых, их взаимодействие друг на друга. Условиями успешности руководства являются следующие:

- люди должны знать свои задачи;
- они должны иметь соответствующие средства для решения этих задач;
- иметь сильную положительную мотивацию к выполнению данной работы.

Таким образом, стиль руководства является категорией сложной. Формируется стиль под воздействием множества объек-

тивных и субъективных факторов. Зависит стиль руководства от уровня профессиональной подготовленности руководителя, его объективности, деловитости, оперативности, психологических свойств его личности, психологической характеристики коллектива, характера коммуникации его членов и др. субъективных факторов. В то же время объективные изменения в условиях функционирования экономических систем обуславливают необходимость постоянного совершенствования стиля руководителя. Руководитель должен владеть всем арсеналом методов управления и гибко их применять.

8.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения и мешает другой сделать то же самое.

Следует иметь в виду, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты могут быть желательны. Во многих случаях ситуация конфликта помогает сформулировать большее число альтернатив или проблем, что делает процесс принятия решений более эффективным.

Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональным, влияющим негативно на показатели работы.

Существует четыре типа конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой.

Внутриличностный тип конфликта принимает различные формы. Одна из наиболее распространенных из них — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу конечного результата его работы, или производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на чрезмерную перегрузку или недогрузку, а также вызываться чисто личными, психологическими проблемами.

Межличностный конфликт связан с психологической несовместимостью людей. Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей, взгляды и цели которых в корне различаются. Иногда это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, одобрение проекта, влияние на подчиненных и др.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда эта личность занимает позицию, отличную от позиции группы.

Производственная неформальная группа устанавливает нормы поведения. Чтобы быть принятым этой группой, каждый должен их соблюдать. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель часто вынужден принимать меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю, снизить производительность.

Межгрупповой конфликт возникает в связи с тем, что любая организация состоит из множества формальных и неформальных групп, мнение которых о принятых решениях и действиях иногда прямо противоположно. Примерами таких конфликтов могут служить конфликты между неформальными организациями и руководителями, между профсоюзами и организацией.

Часто в основе межгруппового конфликта лежат разногласия между линейным и штабным персоналом, а также между функциональными группами внутри организации.

Необходимо иметь в виду, что один тип конфликта в случае, если не происходит его своевременное разрешение, может переходить в другой, более тяжелый.

Межгрупповой конфликт разрешать наиболее сложно, так как кроме личных интересов и психологических особенностей людей здесь активную роль начинают играть групповые интересы, солидарность, психологическая поддержка и взаимозависимость.

Основными причинами возникновения конфликта являются: ограничение ресурсов которые можно делить; взаимосвязан-

ность заданий; различие в целях; различия в манере поведения; в уровне образования, а также плохие коммуникации (плохая передача информации). На рис.19 представлена модель процесса конфликта.

В любой организации как правило существуют источники конфликта, что может привести к возникновению конфликтной ситуации.

Следующая стадия конфликта как процесса – управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия могут стать функциональными или дисфункциональными, что в свою очередь повлияет на возможность будущих конфликтов: устранять причины или создавать новые.

Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, образуются деструктивные последствия, которые мешают достижению цели. Существуют следующие дисфункциональные



Рис.19. Модель процесса конфликта

последствия конфликта.

1. Неудовлетворенность трудом, и как следствие — рост текучести кадров и снижение производительности труда.

2. Сохранение или усиление враждебных отношений, которые приводят к уменьшению степени сотрудничества в будущем.

3. Чрезмерная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими, отрицательно влияющие на эффективность деятельности организации в целом.

4. Представление о другой стороне как о враге и о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальных проблем.

Структурные методы разрешения конфликта

К этой группе относятся четыре метода — разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из основных методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Задание всегда должно включать разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Для исключения субъективности оценок устанавливаются такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут; кто получает и кто предоставляет различную информацию; система полномочий и ответственности, а также процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы — это цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационных потоков внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как каждый работник знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией могут быть использованы средства интеграции. Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подразделений (подсистем) организации для реализации ее задач и целей. К этим средствам относятся: управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциональными подразделениями, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели используются для сглаживания возможных трений между отдельными подразделениями и членами коллектива. Задача метода — направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом способствует тому, что руководители подразделений будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение общеорганизационных целей уменьшает возможности возникновения конфликта.

Систему вознаграждений следует использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны поощряться. При этом система должна включать не только материальное, но и моральное вознаграждение.

Межличностные методы разрешения конфликтов

В основе конфликта часто лежат взаимоотношения между личностями и группами внутри организации или вне ее. В этом случае особое значение приобретают межличностные стили разрешения конфликтов, которые сводятся к следующему:

1. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, то есть не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. Сглаживание. В основе этого стиля поведения лежит убеждение в том, что не стоит выпускать наружу признаки конфликта, потому что все делают одно дело, стремятся к одной цели, или что разногласия несущественны. В результате может наступить мир и

согласие, но противоречия остаются. Более того, они живут и накапливаются, в результате чего растет вероятность возникновения конфликта в будущем.

3. Принуждение. В рамках этого стиля преобладает желание добиться принятия своей точки зрения любой ценой. При этом мнение других сторон игнорируется. Лица, применяющие такой стиль для влияния на других, используют власть для принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, требующих принятия быстрых решений. Однако при этом может подавляться инициатива подчиненных, создаваться вероятность того, что не все важные факторы будут учтены, поскольку принимается во внимание только одна точка зрения.

4. Компромисс. Этот стиль заключается в частичном принятии точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу оппонентов часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Вместе с тем, приход к компромиссу на ранних стадиях конфликта, возникающего по поводу принятия важного решения, может помешать найти наиболее эффективный путь решения проблемы.

5. Решение проблемы. В современной социальной психологии выделяют как минимум пять возможных путей разрешения конфликтной ситуации.

Два из них носят отрицательный характер.

1. Обеспечение выигрыша одной из сторон (чаще всего «более слабых» уговаривают снять свои претензии).

Но даже если проигравшая сторона приняла свое поражение, то это лишь временное снятие напряжения.

2. Снятие конфликта с помощью выдумывания несуществующих проблем или несуществующего «третьего» — врага, который во всем виноват»

Это опасный путь, так как приносит лишь отсрочку. Конфликт может превратиться во всеобщий, направленный против руководства, пошедшего на такой способ разрешения ситуаций. Управлять конфликтом будет почти невозможно.

Есть три пути, которые носят положительный характер и могут привести к успеху.

1. Физическое и (или) функциональное разведение участни-

ков конфликта. Это метод разрешения проблемы чаще всего применяется при психологической несовместимости сторон. Он применим лишь в крупных организациях, где имеется возможность такого разделения.

Разновидностью такого приема является отделение лидеров конфликтующих сторон от их собственных неформальных групп под достаточно убедительным для них предлогом.

2. Внутреннее переструктурирование образа ситуации. Смысл данной меры состоит в изменении внутренней системы ценности и интересов участников взаимодействия, вследствие чего в их глазах «бледнеет» сам объект конфликта, и отношения с оппонентами приобретают положительный оттенок. Необходимо помочь людям отличить истинные причины столкновения от внешних поводов, которые иногда выглядят в глазах участников причинами. При этом истинные причины должны быть сняты. Такая работа сложна, часто требует помощи квалифицированного психолога. Этот путь — наиболее эффективен и укрепляет организацию.

3. Разрешение конфликта «через конфронтацию — к сотрудничеству». По своему содержанию этот путь близок к предыдущему, но касается не личных, а деловых интересов людей. Разрешение таких конфликтов может идти через специально организованную работу по нахождению общих интересов и целей, через сужение зоны разногласий до минимума и заключение договоров о сотрудничестве. Большую роль в разрешении таких конфликтов могут сыграть посредники — опытные руководители и психологи, владеющие навыками ведения переговоров и разрешения споров.

Иногда все три пути разрешения конфликтов могут использоваться совместно.

С проблемой разрешения конфликтов в определенной степени связано управление стрессами.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление в трудовой деятельности и личной жизни человека. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуума и организации. Именно такой тип стресса является предметом внимания руководителя, так как следствием его является снижение эффективности деятельности работника.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с деятельностью организации и событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы можно объединить в четыре группы.

Широко распространенной причиной стресса является перегрузка, когда работнику поручают непомерное количество заданий или необоснованно высокий уровень выпуска продукции. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка вызывает такие же чувства.

Вторым фактором является конфликт ролей. Он возникает, когда работнику предъявляются противоречивые требования. Чаще всего конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия, когда два руководителя дают работнику противоречивые задания. Конфликт также возможен вследствие различий между нормами неформальной группы и требованиями руководства.

Третий фактор — это неопределенность ролей, которая является следствием неуверенности работников в том, что действия его правильны. Люди должны иметь четкое представление об ожиданиях руководства: что и как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — неинтересная работа. Обследования показали, что работники, имеющие более интересную работу, менее подвержены недомоганиям и беспокойству, чем те, кто занимается неинтересной работой. Однако надо иметь в виду, что интересы людей различны.

Личностные факторы связаны с тем, что частные события также являются потенциальной причиной стресса. Следует отметить, что положительные жизненные события могут вызвать такой же большой стресс, как и отрицательные. Например, многие исследователи считают, что крупные изменения финансового положения вызывают чрезмерный стресс вне зависимости от того, стало хуже или лучше, чем обычно.

Снижение уровня стресса способствует разработке системы приоритетов в работе, установление предела нагрузки, отсутствие противоречивых требований, наличие четких и обоснован-

ных заданий, наличие интереса к работе и др.

Естественно, что для решения возникающих перед руководителями сложных психологических и социально-психологических проблем общения с подчиненными, для управления конфликтами каждый современный менеджер просто обязан иметь соответствующие знания.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое «формальная» и «неформальная» структуры организации?
2. Поясните понятия «руководитель» и «лидер», их отличие и взаимосвязь.
3. В чем отличие стилей руководства (авторитарного, либерального, демократического) и областей их применения?
4. Сформулируйте понятие конфликта, и приведите их классификацию.
5. Охарактеризуйте процесс развития конфликта.
6. Приведите характеристику типов конфликтов.
7. В чем сущность управления конфликтами?
8. Поясните причины возникновения стрессов и методы их снятия.

РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. ПЛАНИРОВАНИЕ, ВИДЫ ПЛАНОВ, ИХ СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ

Планирование — это способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех сотрудников организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации является процессом непрерывным.

План — это документ, охватывающий весь комплекс производственной, хозяйственной и финансовой деятельности за установленный период, после завершения которого начинает действовать план следующего периода. Планы составляются на разные периоды времени. Краткосрочные планы перекрываются долгосрочными.

Непрерывность планирования обусловлена, во-первых, непрерывностью производственных процессов и, во-вторых, постоянной неопределенностью будущего, которая вызвана непредсказуемыми изменениями во внешней среде. Кроме того, в планах могут быть ошибочные решения и их необходимо корректировать.

Планы организации различают по назначению, содержанию, периодам действия.

По назначению можно выделить планы:

- определяющие стратегию развития организации;
- обосновывающие новое производство, новую продукцию, новый проект;
- разрабатывающие тактику деятельности организации на

конкретный период.

По содержанию планы отражают:

- основные направления развития организации;
- отдельные проблемы;
- детальную программу производственно-хозяйственной деятельности.

По периодам действия планы могут быть:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

На предприятиях Российской Федерации действует система планов, которая включает:

- стратегический план;
- прогнозные планы (программы);
- текущий план;
- оперативный план-график;
- бизнес-план.

Основным планом, детально разрабатывающим главную задачу организации и ее цели на ближайшие 3-5 и более лет, является стратегический план.

Стратегический план обеспечивает ресурсно-сырьевой потенциал производства, адаптацию организации к внешней среде, распределение ресурсов и внутреннюю координацию с целью выявления сильных и слабых сторон. Стратегический план в крупных организациях является, как правило, долгосрочным.

В стратегическом планировании важное место отводится анализу внешней среды, внутренних факторов организации, выяснению опасностей, возможностей и чрезвычайных ситуаций, которые могут изменить сложившиеся тенденции. Кроме того, временной период стратегического плана для разных организаций может быть различным и то, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой.

Стратегический план включает разделы, представленные на рис. 20.

Прогнозные программы детализируют и развивают наиболее важные задачи стратегического плана и призваны способствовать их выполнению. Они должны учесть возможные опасности,

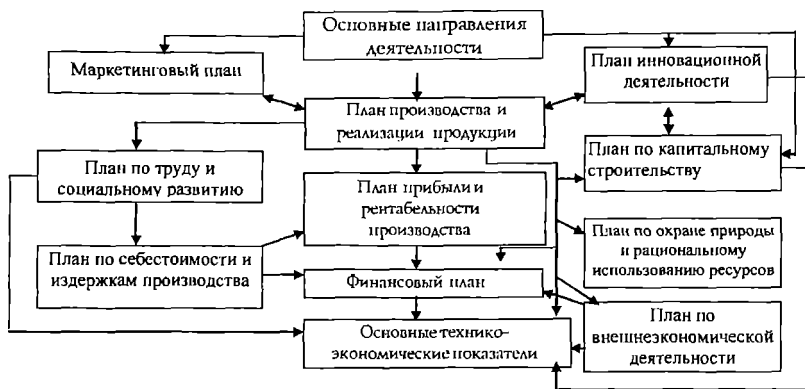


Рис.20 Состав стратегического плана

связанные с внешней средой, оценить риск и предусмотреть варианты плановых решений. Состав прогнозных программ определяет особенности конкретного периода и проблемы, характерные для развития организации.

В настоящее время это чаще всего программы платежеспособного спроса и предложения продукции (работ, услуг); обеспечения ресурсами и их использования, инновационные, инвестиционные и др. прогнозы.

Текущее планирование — это составление и организация выполнения плана предприятия и его подразделений на год с поквартальной разбивкой. Последнее время некоторые организации из-за неопределенности внешних факторов составляют текущие планы на полугодие. Текущий план органически связан со стратегическим, он уточняет и детализирует его на конкретный год, направляет на наиболее полное использование ресурсов. Помимо разделов стратегического плана он включает планы:

- технического обслуживания производства;
- материально-технического обеспечения.

Оперативно-производственное планирование предусматривает разработку заданий и методов их контроля на короткие отрезки времени (месяц, декаду, сутки). В этом плане детализируют в основном количественные (объемные) показатели производства. Оперативный план чаще всего имеет форму плана-графика, в котором объемы производства продукции или выполнения работ указаны по датам, что позволяет осуществлять контроль и управление.

Бизнес-план — это комплексный план подготовки и освоения нового производства, новой продукции, нового проекта. Цель составления бизнес-плана заключается в том, чтобы дать руководству компании, хозяйственным партнерам полную картину производственно-финансового положения организации, возможности ее развития, а будущим инвесторам — уверенность в надежности своих инвестиций и создать доверие к руководству.

Он необходим, прежде всего, предпринимателям, изыскивающим денежные средства для создания нового предприятия (развертывающийся бизнес), новой продукции. Особо важное значение бизнес-план имеет для мелких и средних предприятий, собственные финансовые ресурсы которых достаточно ограничены.

Для того чтобы заинтересовать инвестора во вложениях, бизнес-план должен быть предельно ясным, кратким, логичным, объективным.

Ясность. Предприниматель при подготовке бизнес-плана должен употреблять по возможности более простые выражения, избегать высказывания нескольких идей в одном предложении.

Краткость. При составлении бизнес-плана следует оставить в нем только необходимую и достаточную информацию.

Логика. Идеи и факты в бизнес-плане будут легче поняты и окажут большее воздействие на инвестора, если план построен в логичной последовательности, его разделы связаны между собой и с последующими конкретными предложениями.

Бизнес-план разрабатывается на 3—5 лет с детальной проработкой первого года по следующим направлениям;

- анализ рынка, конкурентов и маркетинговая стратегия;
- продукт;
- производство;
- развитие системы управления организацией и собственностью;
- финансовый план и финансовая стратегия.

К основным разделам бизнес-плана относятся:

- идея и цель деятельности (что собирается делать предприниматель, чем выпускаемый им продукт отличается от продуктов конкурентов, его преимущества, эффективность вложений и срок их возврата и т.д.);

- оценка рынка (кто будет покупателем товара, схема его пространства, рыночный потенциал на ближайший период и т.д.);
- ресурсы вовлекаемых людей (уровень квалификации, денежные вклады каждого партнера в дело);
- основные вопросы организации производства (организация рекламы, условия и место продажи продукта, организационная структура предприятия и т.д.);
- финансовые цели, объем инвестирования и направления использования финансов (объем реализации продукции, ожидаемый доход и его распределение, общий объем инвестирования за счет собственных и заемных средств, расходы на рекламу, аренду помещений и т.д.);
- история предприятия, если бизнес развивается (достигнутые результаты, нерешенные проблемы и т.д.).

После тщательной проработки всех разделов плана составляется краткий реферат-резюме, которым предваряется бизнес-план.

Цель реферата — дать концентрированное изложение стратегии развития новшества для широкого круга лиц.

Приведенный перечень планов составляет полную систему планирования в организациях. Практически встречаются отступления: чаще всего в акционерных нефтяных компаниях текущий план представляется в виде бизнес-плана без разделов, связанных с новым производством, но с детальной проработкой финансовых потоков и кредитных отношений организации; не все предприятия по полной форме разрабатывают стратегический план. Однако, важным обстоятельством является признание хозяйствующими структурами необходимости планирования в условиях рыночной экономики, что неоднозначно воспринималось в первые годы перехода к ней.

В последние годы разработана методика индикативного планирования, которое может соединить в себе функции государственного планирования и регулирования экономики важнейших отраслей промышленности.

Индикативное планирование — это процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующее государственной

социально-экономической политике, и установление мер государственного воздействия на социальные и экономические процессы с целью достижения намеченных индикаторов.

Индикативный план позволит взаимосвязано соединить в одном документе концепции социально-экономической политики государства, экономические прогнозы и программы, систему экономических регуляторов, поставки для государственных нужд, объемы государственных капитальных вложений, отраслевые налоги и др.

У каждого государства есть социальные, стратегические, внешнеэкономические, оборонные и другие интересы, защищать которые оно вынуждено, регулируя некоторые рыночные пропорции.

9.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Стратегический план, являясь подсистемой стратегического управления организацией, представляет собой детальный, всесторонний, комплексный план, в котором определены миссия организации, ее цели и задачи, способы и программа их выполнения. Стратегический план, являясь инструментом и программой в принятии управленческих решений, должен обеспечить:

- рациональное обеспечение и использование ресурсов;
- своевременное и эффективное внедрение нововведений и соответствующих изменений в управлении и организации производства;
- быструю адаптацию к внешней среде в соответствии с требованиями рынка.

Стратегический план разрабатывается высшим руководством. Руководители среднего звена участвуют в этой работе, предоставляя информацию и обеспечивая обратную связь.

Характерной чертой стратегического планирования является наличие альтернативных решений, выбор которых обусловлен необходимостью адаптации к изменениям внешней среды. Адап-

тивность — обязательное условие стратегического плана — реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие вариантов плана и стратегии развития.

Ответственным решением при стратегическом планировании является выбор миссии и целей организации.

Миссия — это главная цель организации. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия организации должна быть вне ее. Это может быть:

- завоевание рынка;
- географическое или продуктовое расширение рынка;
- изменение характеристик продукции в соответствии с прогнозами спроса;
- социальные или экологические цели и т.д.

Миссия дополняется и детализируется конкретными целями и задачами, которые должны обладать характеристиками:

- конкретностью и измеримостью;
- ориентацией во времени;
- достижимостью;
- взаимно поддерживающим характером.

По времени различают:

- долгосрочные цели, период планирования которых пять и более лет;
- среднесрочные цели в планах от одного до трех -- пяти лет;
- краткосрочные цели планируются и решаются в годовых и более краткосрочных планах.

Хозяйственные цели формулируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии.

Анализ внешней среды служит инструментом, позволяющим контролировать внешние по отношению к организации факторы и предвидеть потенциальные угрозы и новые возможности, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств и стратегию, которая позволит организации достигнуть целей.

Факторы внешней среды оказывают на деятельность органи-

зации прямое и косвенное воздействие (рис. 8 и 9 п.3.4).

Основными факторами прямого воздействия являются; законодательные и другие государственные и правительственные документы, связанные с деятельностью организаций.

Законы РФ в значительной мере регулируют взаимоотношения государства и организаций нефтегазового комплекса. Государственное управление недропользованием в области углеводородов основывается на законах «О недрах», «О соглашении о разделе продукции», «О газоснабжении», «О концессионных и иных договорах», обеспечивающих организационно-экономические и правовые условия для рационального, экономически выгодного и безопасного освоения ресурсов нефти и газа, сохранность ресурсов углеводородного сырья.

Законодательные акты о налогах, отчислениях во внебюджетные фонды влияют на финансовое положение организации. Важным условием выполнения стратегических задач предприятия является стабильность законов.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики потребителей продукции, поставщиков ресурсов, конкурентов. Их анализ позволяет руководству организации уточнить ее стратегию и укрепить позиции на рынке. Следует исследовать изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы товаров и услуг, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка, защищенность его правительством. В анализе конкурентов выделяют четыре направления: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет предвидеть потенциальные угрозы.

При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), состояние бюджета страны и степень его выполнения, уровень занятости населения в целом и в нефтегазовом комплексе, платежеспособность организации, возможность получения долгосрочных и краткосрочных кредитов и уровень кредитных ставок.

Отраслевые налоги и отчисления отражают специфику от-

расли, а уровень их ставок влияет на экономику организации.

В нефтегазовом комплексе это прежде всего налог на добычу нефти и газа.

Среди факторов косвенного воздействия большое значение имеет состояние экономики страны.

Прежде всего оно определяет состояние рыночных факторов, стабильность денежной единицы страны, уровень налоговых и кредитных ставок. Анализ позволяет прогнозировать возможности и опасности организации, связанные с издержками производства, поставщиками ресурсов, инфляционными последствиями.

Технологические факторы внешней среды отражают появление принципиальных новшеств в технике и технологии производства. Руководство организации должно следить за изменениями в технологии во внешней среде, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые в условиях конкуренции представляют угрозу самому существованию организации. При этом особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий.

При анализе политических факторов следует прогнозировать политическую стабильность в стране, уровень развития правового регулирования экономики, отношение государства к антимонопольному законодательству и др.

Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, отношения, нравы. В условиях экономической нестабильности в социальной среде появляются многие проблемы, представляющие угрозу для организации.

Анализ международных факторов особенно важен для организаций, активно действующих на международном рынке. Необходимо следить за политикой правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка углеводородов.

С учетом факторов внешней среды стратегия организации может быть направлена на поиск защиты у правительства против иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Анализ внешней среды должен определить:

- какие изменения во внешнем окружении воздействуют на

текущую стратегию организации;

- какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации.

Анализ внешней среды должен выявить внешние опасности и возможности, ранжированные по степени воздействия на организацию.

Анализ внутренних фактов организации должен оценить, позволяют ли внутренние силы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, используемый для анализа внутренних факторов, называют управленческим обследованием. Для целей стратегического планирования в обследование включают пять комплексных факторов:

- маркетинг,
- финансы,
- производство,
- персонал,
- организационная культура и имидж организации.

Фактор маркетинг целесообразно рассмотреть по направлениям:

1. Доля рынка и конкурентоспособность.

Долю рынка следует оценить в процентах к его емкости. Эта оценка характеризует успешность деятельности организации, которую связывают с ее прибыльностью.

2. Ассортимент и качество продукции.

Это направление анализа необходимо для многоассортиментного производства.

3. Рыночная демография.

Исследования структуры клиентов на рынке, изменение их потребностей и предпочтений в связи с изменением уровня доходов, возрастного состава и др.

4. Рыночные исследования и разработки.

Организация должна постоянно интересоваться и изучать научные исследования в области производства аналогичной продукции. В то же время для поддержания конкурентоспособности необходимо вести исследования и разработки новых товаров и

услуг.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Анализ должен находить возможности улучшения связей с клиентами.

6. Сбыт, реклама, продвижение товара.

Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если умело и активно организует сбыт и имеет умную, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

7. Прибыль.

Это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации.

Постоянный анализ формирования прибыли и контроль за получением ее на разных направлениях деятельности организации является важной маркетинговой функцией.

Финансы. Выбор стратегии развития организации во многом зависит от ее финансового состояния. Детальный анализ финансового состояния позволит выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости предприятия и определить, какие действия организации дадут возможность им противостоять.

Производство. Анализ производства должен быть направлен на выполнение стратегии организации, своевременной адаптации ее структуры к изменениям во внешней среде.

Персонал. Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности как производства так и управления квалифицированными и энергичными специалистами. При анализе трудовых ресурсов следует обращать внимание на компетентность высшего руководства организации, действующую систему подготовки и переподготовки специалистов, систему мотивации работников.

Организационная культура и имидж предприятия — это целостная система выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, нравов, обычаев и ожиданий.

Культура внутри организации проявляется через поведение. Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, кли-

ентов и общественным мнением в целом. Хорошее впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов.

Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. Анализ должен выявить последовательна ли организация в достижении своих целей, привлекает ли она хороших специалистов и партнеров, как она выглядит по сравнению с другими организациями отрасли.

9.3. АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

После того как проведены анализ внешних угроз и возможностей и сопоставление их с внутренними сильными и слабыми факторами организация выбирает стратегию своего развития.

В общем виде организация выбирает из четырех возможных альтернатив (рис. 21) с последующей детализацией выбранного варианта.

Стратегии ограниченного роста придерживаются организации зрелых отраслей промышленности с устойчивой технологией и ресурсами.

При этой стратегии цель устанавливается от достигнутого. Организация выбирает эту альтернативу как наименее рискованную. Если стратегия выбрана обоснованно и внешние опасности учтены, организация в перспективе остается прибыльной.

Стратегию роста, т.е. развития, выбирают организации в динамично развивающихся отраслях с современными технологиями производства, ее придерживаются и те предприятия, которые могут увеличивать и разнообразить номенклатуру продукции.

При этой стратегии организация ежегодно наращивает свои цели. Это рискованная альтернатива развития, так как в статичном производстве отсутствие роста приведет к отсутствию прибыли, а в неустойчивых предприятиях может наступить банкротство.

Рост может быть внутренним и внешним.

Внутренний рост обеспечивается увеличением выпуска про-

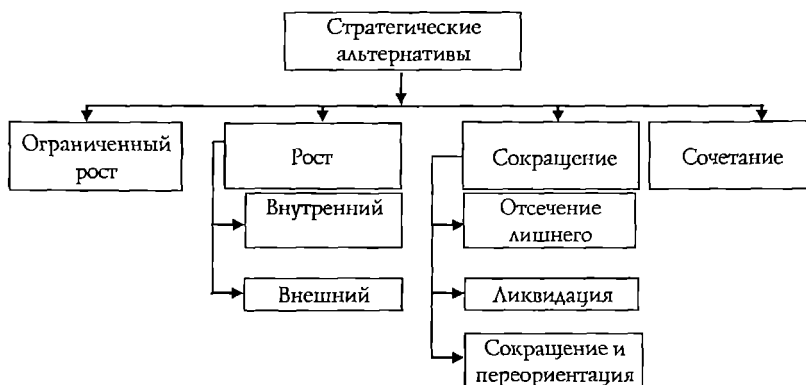


Рис.21. Альтернативы стратегии развития

дукции или расширением ассортимента.

Внешний рост может быть связан с присоединением к организации других производств, не связанных с данной отраслью промышленности.

Для некоторых организаций сокращение это здравый путь рационализации и переориентации развития. Уровень целей устанавливается ниже достигнутого в предшествующем периоде. Альтернатива имеет несколько вариантов:

а) Ликвидация.

Это самый радикальный вариант.

б) Отсечение лишнего.

Это решение предполагает отделение неперспективных подразделений, если они не нарушают основной технологический процесс.

в) Сокращение и переориентация.

Эта альтернатива предполагает изменение пропорций в производстве продукции: увеличение производства прибыльного ассортимента.

К стратегиям сокращения прибегают для спасения организации, когда показатели деятельности ухудшаются.

Стратегия сочетания предусматривает соединение трех предыдущих.

Ее используют крупные многоотраслевые организации.

Выбор стратегии развития организации — сложная анали-

тическая работа. Она начинается с разработки большого числа вариантов, позволяющих достичь стратегических целей. Экономическая оценка выбранных вариантов с позиции внутренних целей позволит выделить один (или несколько близких), который максимально соответствует этим целям.

Главная цель предприятия связана с внешней средой, следовательно, альтернативы развития оцениваются с учетом этого фактора. Во внешней среде выделяются хозяйственные зоны, на которые организация имеет или хочет иметь выход.

Такие зоны оцениваются с точки зрения перспективного спроса на продукцию, цен реализации, нормы прибыли; решается вопрос, как организация сможет конкурировать с другими предприятиями, претендующими на эту зону. Анализ сопряжен с решением многих сложных задач: хозяйственные зоны характеризуются многими нестабильными параметрами, которые дают большое число комбинаций; необходимо учитывать жизненный цикл спроса товара и, если он окажется на стадии насыщения или замедленного спроса, организация должна учесть недолговечность этого рынка.

Если результаты анализа благоприятны для организации, она определяет номенклатуру продукции, с которой выйдет на рынок в конкретных зонах.

Каждая из четырех стратегий развития может быть конкретизирована на многие подварианты.

Существует несколько методических подходов по конкретизации стратегии развития.

Например, часто применяют матрицу возможностей, в основе которой выпускаемая продукция (товар) и рынок (рис. 22).

Сектор I. Матрица указывает на то, что организация планирует выпускать уже освоенную ранее продукцию и сохранить прежние рынки. Ее цели должны быть направлены на улучшение результатов производства и снижение издержек с целью поддержания конкурентоспособных цен.

Сектор II. Организация предусматривает проникновение на новые географические рынки, в том числе и на внешние. Она может осваивать новые сегменты рынка, когда для товара появляются новые области применения. Например, высокосернистая

		Рынки	
		Существующие	Новые
Товары	Существующие	I. Стратегия улучшения результатов	II. Стратегия развития рынка
	Новые	III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

Рис.22. Схема матрицы возможностей

нефть, которая реализовывалась в качестве котельного топлива, занимает новый сегмент рынка в качестве сырья для производства серы. Газ, содержащий гелий, также может занять новый сегмент рынка.

Первый и второй варианты развития более всего приемлемы для нефтегазодобывающих организаций. Общая стратегия ограниченного роста или сокращения детализируется первым или вторым вариантом матрицы возможностей.

Сектор III. Организация предусматривает производить новый товар, оставаясь на освоенных рынках. Эта стратегия возможна, если выпускаемый ранее товар завоевал популярность на рынке. Задача организации поддерживать установившуюся репутацию, реализуя новую продукцию. Эта стратегия приемлема для нефтеперерабатывающего предприятия.

Сектор IV. Организация решает одновременно реализовать многие не связанные между собой виды производства, расширить ассортимент. Ее цель — избежать чрезмерной зависимости от одного хозяйственного подразделения или одного продукта. Кроме того, это решение может быть продиктовано желанием выйти из застойного рынка. Этот путь возможен при общей стратегии значительного роста. Она наиболее рискована и требует значительных денежных средств.

Опыт зарубежных стран показывает, что организация редко

выбирает один вариант. Чаще общая стратегия достигается комбинацией вариантов, осуществляемых последовательно, в зависимости от результатов каждого предыдущего.

Выбор стратегии развития подкрепляется оценкой эффективности организации в перспективе. Оценка проводится по зонам хозяйствования и хозяйственным подразделениям, составляющим продукцию (работы, услуги) в эти зоны.

9.4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И КОНТРОЛЬ ЗА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕМ

С целью выполнения стратегического плана разрабатывается комплекс программ, детализирующих стратегию и позволяющих контролировать ее выполнение.

Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает известный вывод теории управления — сложная система требует сложного управляющего механизма.

Стратегический план, разработанный по долгосрочным и среднесрочным целям и задачам, дополняется тактическим планом, процедурами и правилами.

Тактический план — это план текущей деятельности, ориентированный на освоенные рынки и прибыльность организации.

Характерные черты тактического плана:

- он служит основным инструментом реализации стратегического плана;
- тактические результаты проявляются сравнительно быстро и используются для осуществления стратегии;
- тактический план разрабатывают руководители среднего звена.

В условиях перехода к рыночной экономике меняются приоритеты основных разделов: главными становятся маркетинговый, финансовый и план производства и сбыта продукции. В зависимости от уровня развития рыночных отношений, сложившихся условий внешней среды и принятой стратегии развития организации меняется значимость разделов плана. На первое место может выходить план сбыта, производственный или финансовый

план.

В развитие тактического плана разрабатываются процедуры и правила.

Процедуры определяют:

- последовательность действий при выполнении основных производственных процессов по хозяйственным подразделениям;
- объемы услуг вспомогательных служб и сроки их выполнения;
- конкретных исполнителей;
- контрольные точки, по которым можно судить об отходе от принятого варианта в основном производстве. Контрольными точками в плане нефтедобывающего предприятия можно признать суточный отбор нефти из пласта, суточный объем закачки рабочего агента в пласт, темп падения дебита и др.

Процедуры уточняют тактический план по конкретным периодам года: кварталам, месяцам, суткам.

Правила точно описывают, что должно быть сделано в специфических единичных ситуациях. Это, в том числе, стандарты и ограничения, которые должны быть учтены по процессам, производственные ситуации в условиях отклонения от принятых режимных параметров, предварительные признаки и др.

Одновременно с процедурами и правилами разрабатывается система мотивации по выполнению этапов текущего плана.

Среди многих управленческих инструментов, способствующих реализации стратегического плана, наиболее применяемых два:

- управление по целям;
- составление бюджета.

Разработка бюджетов позволяет обеспечить согласованность между планами разных уровней и распределением ресурсов.

Преимущество бюджетов заключается в том, что они не только отвечают на вопрос — сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Существенной чертой бюджета является количественная оценка ресурсов и целей.

Управление по целям заключается в том, что каждому руководителю от высшего до низшего уровня устанавливаются четкие цели.

Они вырабатываются сверху вниз, и цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение целей непосредственного начальника.

Для выполнения целей намечается план действий. Он устанавливает: кто, когда, где и в каком объеме выполнит конкретную работу для достижения целей.

План действий направлен на выполнение всех плановых заданий и должен позволить своевременно выявлять участки проблем и неожиданных последствий. Чтобы эта система действовала, необходимы четко отлаженные коммуникации с обязательной обратной связью и постоянный контроль за выполнением всех уровней.

Контроль — это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Контроль обеспечивает достижение организацией своих целей.

В процедуре контроля за выполнением плана выделяются три четких этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

Стандарты — это конкретные цели, которые вытекают из процесса планирования. Цели, которые принимаются в качестве стандартов для контроля, имеют две особенности. Они характеризуются:

- временными рамками;
- конкретными критериями.

При сопоставлении реально достигнутых результатов со стандартами необходимо установить, насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от стандартов. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений.

На третьем этапе выбирают линию поведения:

- ничего не предпринимать, если цели достигнуты;
- устранить отклонения, выполнив корректирующие действия, предусмотренные руководством;
- пересмотреть стандарты, если они нереальны.

Различают контроль предварительный, текущий и заключи-

тельный.

Предварительный контроль связан с ресурсами производства, обеспечивая их соответствие технологическим требованиям и заданиям плана.

Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения плана. Регулярная проверка работы, обсуждение возникающих проблем позволяют исключить отклонения от целей. Для осуществления текущего контроля аппарату управления необходима обратная связь.

Заключительный контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того как работа выполнена и следует сделать заключение о ее результатах. Заключительный контроль выполняет две важные функции:

- устанавливает степень выполнения плана;
- дает информацию для планирования, если аналогичные работы повторяются, и способствуют мотивации.

Процесс стратегического планирования дополняется оценкой хода реализации стратегии.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем вызвана потребность в планировании?
2. Назовите виды планов, их содержание и назначение.
3. Назовите состав стратегического плана. Раскройте содержание каждого раздела.
4. Назовите основные этапы процесса стратегического планирования и дайте их характеристику.
5. С какой целью проводится анализ внешней и внутренней среды?
6. Дайте характеристику факторов внешней среды и внутренних факторов, анализируемых при разработке стратегии.
7. Назовите альтернативные стратегии хозяйствующей единицы и дайте их характеристики.
8. Сформулируйте задачи и значение управления реализацией плана.

ГЛАВА 10. МАРКЕТИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

10.1. СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Маркетинг — рыночная деятельность предпринимателя (работа на рынке), представляет собой комплекс мер по управлению производством на основе изучения рынка.

Маркетинг — «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (Ф. Котлер).

Понятие «маркетинг» включает в себя не только анализ рынка, он может рассматриваться как социальный процесс прогнозирования, расширения и удовлетворения спроса на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации.

Следовательно, маркетинг может быть представлен как процесс планирования и воплощения замысла о создании новых видов товаров, услуг и идей, удовлетворяющих потребности отдельных лиц и организаций.

Как метод управления производством он характерен тем, что не только учитывает условия рынка, рыночных отношений, но и активно на них влияет. Предприятие не ищет хороших условий, оно их себе создает.

Ключом к пониманию концепции маркетинга являются некоторые лозунги-правила:

- производить надо то, что можно продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можно произвести;
- необходимо выявить потребности и удовлетворить их;
- надо любить клиента, а не товар.

К основным функциям маркетинга относятся:

- изучение покупательского спроса на товары и услуги;
- ценообразование, организация рекламы и стимулирование сбыта;
- обоснование ассортимента выпускаемых товаров;
- управление торгово-коммерческой деятельностью;
- организация обслуживания покупателей.

Отдел или служба маркетинга — одно из главных управленческих звеньев современной фирмы, координирующее ее рыночную деятельность и во многом определяющее производственную, техническую и финансовую политику фирмы.

Основные направления маркетинга включают в себя;

- отыскание основного сегмента рынка;
- поиск концепции новых продуктов;
- опережение потребностей потребителей, а не следование за ними.

Отыскание сегмента — определение места (ниши) на рынке, в которое фирма будет внедряться. Для этого проводят опрос потребителей с целью выяснения желаемых характеристик товаров. Фирма предлагает товар, лишенный недостатков предшественника, устанавливает более низкие цены, увеличивает затраты на рекламу.

При вторжении на рынок большой упор делается на качество и обслуживание. Поиск концепции новых продуктов состоит в:

- добавлении новых важных функций хорошо известным продуктам;
- развитии новых форм продукта, в который вкладывается хорошо известное функциональное содержание;
- создании принципиально нового продукта с новым функциональным содержанием.

Рыночные лидеры знают, что хотят потребители, прежде чем узнают это они сами.

Создание рынка, опережающего желание потребителей, — рискованное мероприятие и называется экспедиционным маркетингом. Его цель — определить точное направление создания новых товаров, их конфигурацию, которую оценит потребитель и т.д.

Для быстрого завоевания рынка с низкими издержками (японцами, например) используются технологии, лежащие на полках. Ни одна из разработанных технологий в Японии не была отброшена как бесполезная, все они резервируются на будущее.

Для разработки новых товаров формируются команды — интрапренеры. Они действуют внутри фирмы. Им предоставлено право использовать все ресурсы фирмы для создания новых видов

предпринимательства или моделей.

В одной команде объединяются опыт и знания многих специалистов. Групповая работа является эффективной формой организации производства там, где требовалось взаимодействие специалистов многих профессий. Эта особенность необходима, если качество является решающим фактором.

Система маркетинга может быть использована для агрессивного навязывания товаров потребителю, без которых он мог бы обойтись. Нередки случаи, когда потребители намеренно вводятся в заблуждение по поводу свойств товара. Маркетинг успешно функционирует, когда существует противодействие его отрицательным тенденциям.

Для охраны прав потребителей создаются специальные союзы, но в условиях дефицитов отечественных потребительских товаров их деятельность затруднена.

Сущность маркетинга включает в себя:

- создание и поддержание длительного периода преимущества на рынке;
- активное, но не насильственное влияние на рынок (опора на действующие законы рынка);
- контроль идей конкурентов, умение рисковать;
- непрерывный сбор информации с целью ее активного использования;
- изучение внутренней и внешней среды. Это необходимо, чтобы интересы фирмы и внешней ситуации были едины.

Одна из основных задач маркетинга - вовремя уловить все изменения, которые могут отразиться на спросе. Еще лучше предвидеть эти изменения и на их основе определить прогнозы спроса на разные периоды (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные). Причем, прогнозы сбыта необходимы всем подразделениям хозяйствующей единицы.

Таким образом, маркетинг — это комплекс мероприятий в области исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю.

Сюда входит:

- изучение потребителя;
- исследование мотивов его поведения на рынке;
- анализ собственно рынка предприятия;
- исследование продукта (изделия или вида услуг);
- анализ форм и каналов сбыта (реализации) продукции;
- анализ объема товарооборота предприятия;
- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
- исследование рекламной деятельности;
- определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;
- изучение «ниши» рынка — область производственной или коммерческой деятельности, в которой фирма имеет наилучшие возможности (в сравнении с потенциальными конкурентами) по реализации своих преимуществ.

Соотношение значимости этих элементов зависит от специфики деятельности фирмы, структуры производственных затрат, хозяйственной среды и др. Эти соотношения меняются в соответствии с изменением различных факторов.

Имеется два главных метода маркетинга:

- ориентированный на продукт, изделие или услугу;
- ориентированный на потребителя, особую клиентуру, заранее определенные группы потребителей.

Риск уменьшается, если применяются оба метода одновременно, т.е. интегрированный вид маркетинга.

Правило гласит: для фирмы нет продукта, пока нет потребителя, и нет потребителя, если нет продукта.

10.2. МЕТОДЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕНЫ И РЫНКА

Рынок — система экономических отношений, складывающихся в процессе производства, обращения и распределения товаров, а также движения денежных средств, сфера обмена (обращения), в которой осуществляется связь между агентами общественного производства в форме купли-продажи, т.е. связь производителей и потребителей, производства и потребления. Рынок включает три основных вида:

- рынок товаров и услуг,
- рынок труда,
- рынок капитала.

Они органически взаимосвязаны и воздействуют друг на друга. Рынки классифицируются по следующим признакам:

- по общественному разделению труда:

- 1) местный,
- 2) национальный,
- 3) международный;

- по форме собственности:

- 1) частный,
- 2) кооперативный,
- 3) государственный;

- по объектам рыночного обмена:

- 1) товарный:

а) средства производства,

б) предметы труда,

в) товаров и услуг,

г) ноу-хау;

- 2) денежный:

а) деньги,

б) ценные бумаги,

в) валюта;

- по организации рыночного обмена:

1) оптовый (биржа, государственные закупки),

2) розничный,

3) экспортный,

4) импортный;

- по видам конкуренции:

1) совершенный (отсутствие власти производителя над рынком),

2) несовершенный (известная степень господства производителя над рынком).

Действуют два вида регулирования рынка: негосударственное (регулируется товаропроизводителями) и государственное.

Действуют различные рыночные модели (концепции), которые характеризуются в основном степенью вмешательства госу-

дарства в экономику (минимальная, малая, средняя, большая).

При минимальной (либертирианская модель рынка) функции государства сводятся к сбору налогов, предотвращению чрезмерной монополизации производства и т.д.

При большой (модель школы промышленной стратегии) государство путем налогов, кредитов, субсидий стимулирует пропорциональное развитие отдельных отраслей, рынков, регионов, видов деятельности, обеспечивает регулирование дефицита госбюджета и массы денег в обращении.

Функционирование рынка подчинено двум законам: закону стоимости и закону спроса и предложения.

Спрос и предложение регулируют цены, объем и ассортимент производимых товаров. При этом спрос и предложение определяют друг друга.

Спрос выступает как представленная на рынке потребность в товарах, а предложение — как продукт, который уже находится на рынке или может быть доставлен туда.

Степень изменения спроса и предложения под воздействием того или иного фактора характеризуют их эластичность. С ростом цен спрос на то или иное изделие (услугу) сокращается. Для анализа и решения проблем, связанных с реализацией продукции, широко используются кривые спроса и предложения. Их пересечение характеризует состояние равновесия, т.е. тот уровень цен, при котором достигается соответствие спроса и предложения (рис. 23).

В данном примере при минимальной цене 100 руб. спрос наибольший (70 тыс. ед.), а предложение равно 0 (минимальное), т.к. цена не покрывает производственных издержек. При необходимости реализации по такой цене нужна дотация производителю.

С повышением цены предложение начинает быстро расти, но затем замедляется, т.к. возникает необходимость наращивания производственных мощностей и т.д.

В данном случае цена равновесия — 250 руб. при объеме продукции 45 тыс. ед.

Стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно занимаемых позиций на рынке.

Зная график спроса, расчетную сумму издержек и цены кон-

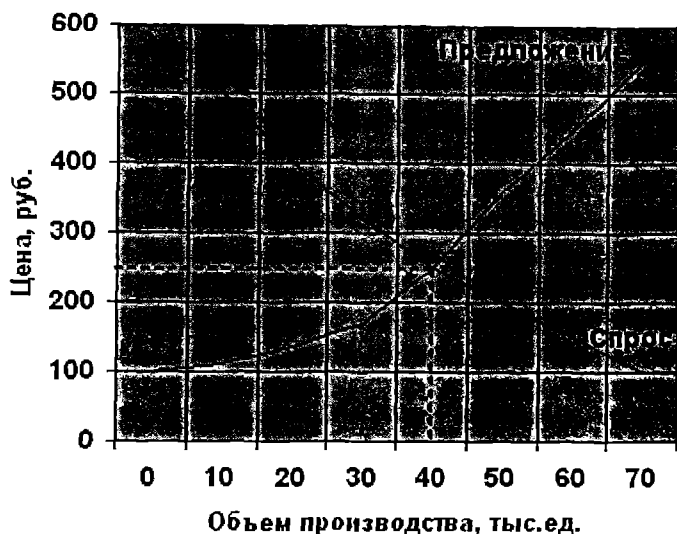


Рис.23. Изменение спроса и предложения под влиянием цены (цифры условные)

курентов, фирма может выбрать цену собственного товара.

Цена эта находится между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса.

Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, максимальная - наличием каких-то уникальных достоинств товара.

Цены товаров конкурентов и товаров-заменителей дают средний уровень, которого фирме и следует придерживаться при назначении цены.

Выбор общего направления в ценообразовании, подходов к определению цен на новые и уже выпускаемые изделия и услуги для увеличения объемов реализации, повышения рентабельности, укрепления рыночных позиций является важной функцией маркетинга.

Для успешного продвижения на рынке новых изделий и услуг могут быть использованы различные виды цен.

Самый простой способ ценообразования заключается в на-

числении определенной наценки на себестоимость товара. Размеры наценок варьируются в широких пределах и зависят от вида товара.

Еще одним методом ценообразования на основе издержек является расчет с обеспечением целевой прибыли. Этот метод основывается на безубыточном производстве. Он требует от фирмы рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли.

Эта цена с возмещением издержек производства и с учетом средней нормы прибыли на рынке или в отрасли определяется:

$$Ц = C_{\text{пр}} + A + L * (C_{\text{пр}} + A),$$

где $C_{\text{пр}}$ — издержки производства;

A — внепроизводственные расходы, расходы по реализации;

L — средняя норма прибыли;

$Ц$ — цена нового изделия.

Этот подход наиболее распространен при работе по государственным заказам; в строительстве, где условия контрактов на сооружение крупных и сложных объектов регламентируются специальными процедурами, установленными государством; при выпуске технически сложных изделий и уникальной продукции. Таким образом, он оправдан, когда велика неопределенность в достижении конечного результата.

Все шире начинает применяться метод расчета цены исходя из ощущаемой ценности товара.

В этом случае основным фактором ценообразования считаются не издержки изготовителя и продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара используются неценовые приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара. Атмосфера его реализации сообщает товару дополнительную ценность (или наоборот). Фирме, пользующейся этим методом, необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей о товарах конкурентов.

Престижная цена устанавливается на изделия очень высо-

кого качества, с особыми свойствами. Эти цены могут быть установлены, например, на предметы роскоши. При этом потребитель готов платить высокие цены. Фирма должна быть уверена в репутации своих изделий и точно знать, что на рынке у товаров-аналогов нет таких качеств, за которые потребители готовы переплачивать.

Цена лидера устанавливается в соответствии с ценой, предлагаемой главным конкурентом на рынке — обычно ведущей фирмой отрасли. Предполагается не полное соответствие, а только учет политики лидера. Следовательно, отклонение цен может быть только в определенных пределах с учетом отличительных особенностей продукта. Это приемлемо для сравнительно небольших предприятий.

При установлении цен на новую продукцию, поступающую на рынок, может быть выбрана стратегия «снятия сливок», либо стратегия прочного внедрения на рынок.

Многие фирмы, создавшие защищенные патентом новинки, поначалу устанавливают на них высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. Цены устанавливаются в расчете на потребителей, готовых купить продукт по такой цене.

После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена.

Использование этой стратегии имеет смысл при следующих условиях:

1) наблюдается высокий уровень текущего спроса достаточно большого числа покупателей;

2) издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы свести на нет финансовые выгоды компании;

3) высокая начальная цена не будет привлекать новых конкурентов, т.е. если существует какая-либо гарантия отсутствия в ближайшее время заметной конкуренции на рынке;

4) высокая цена поддерживает образ высокого качества товара. При стратегии прочного внедрения на рынок фирмы наоборот устанавливают на свою новинку сравнительно низкую цену в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевание большей доли рынка.

Как правило, фирма, строящая крупный объект, устанавливает на товар минимально возможную цену, завоевывает рынок, сокращает издержки производства и по мере их сокращения продолжает постепенно снижать цену.

Этому благоприятствуют следующие условия:

- 1) рынок очень чувствителен к ценам, низкая цена способствует его расширению;
- 2) с ростом объемов производства его издержки, а также издержки по распределению товара сокращаются;
- 3) низкая цена привлекательна для существующих и потенциальных конкурентов.

В этом подходе велика степень риска, поэтому необходимо как можно точнее рассчитать возможные последствия.

Установление цен производится также на основе закрытых торгов в случаях борьбы за подряды.

В подобных случаях при назначении своей цены фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов. Фирме хочется завоевать контракт, а для этого нужно запросить цену ниже, чем у других. Однако она не может быть ниже себестоимости, иначе фирма нанесет сама себе финансовый урон.

Окончательная цена, исходя из рассмотренных методик, устанавливается с учетом ряда дополнительных соображений, таких как психология ценовосприятия (учитывающая не только экономические, но и психологические факторы), соответствие политике цен самой фирмы (желательный ценовой образ, предоставление скидок в ответ на ценовую деятельность конкурентов), влияние цены на других участников рыночной деятельности (реакция на предполагаемую цену продавцов, поставщиков, государственных органов и др.).

При помощи маркетинга руководству предстоит сделать выбор — какому подходу отдать предпочтение при определении цен на новую продукцию. Этот выбор зависит от многих факторов: доли рынка, скорости внедрения, жесткости конкуренции, периода окупаемости капитальных вложений и др.

Иные подходы к ценообразованию имеют место на уже имеющихся на рынке товары и услуги. Для уже сформировавшегося рынка сбыта можно выделить следующие основные виды цен,

обеспечивающих повышение конкурентоспособности фирмы.

Падающая цена устанавливается в зависимости от соотношения спроса и предложения (снижается по мере насыщения рынка — особенно оптовая цена). Это должно быть предусмотрено при составлении прогноза. Такая ориентация требует разработки мероприятий по снижению издержек производства и реализации. Такая политика является логическим продолжением подхода под названием «снятие сливок». В этом случае фирма выигрывает уже за счет «экономии на масштабе» (увеличение использования мощностей).

Долговременная цена, слабо подверженная изменениям в длительный период времени на товары массового спроса. В зависимости от хозяйственной конъюнктуры изменения могут вноситься в изделия (уменьшение размера, снижение качества), но до определенных пределов.

Цена потребительского сегмента рынка, ориентированная на разные группы потребителей (сравнительно изолированные), которые могут платить за одни и те же изделия по-разному. Необходимо возможность продать изделия на разных сегментах рынка, для чего нужно предусмотреть изменение конкуренции, дизайна или обслуживание с минимальными издержками.

Эластичная (гибкая) цена, быстро реагирующая на изменение спроса и предложения. Гибкие цены — не самоцель, а один из составных элементов системы мероприятий по маркетингу продукции и быстрому ее продвижению на рынке.

Преимущественная цена предусматривает определенное понижение цен для сохранения сравнительного преимущества на рынке по отношению к конкурентам. Для этого необходима сравнительно большая доля рынка сбыта данной фирмы и высокий престиж продукции.

Цена изделия, снятого с производства, применяется при распродаже по сниженным ценам и ориентирована на ограниченный круг потребителей, нуждающихся в этих изделиях или запасных частях к ним (за последние можно установить и более высокую цену).

Цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства фирм на рынке для взаимодополняющих изделий, которые могут быть

проданы в наборе с товарами, реализуемыми по обычным ценам. Используется для привлечения внимания к основной продукции, а изделия со сниженными ценами являются рекламой. Разновидностью такого подхода является продажа в кредит, установление льгот (скидок) на непродолжительный срок.

Договорная цена, гарантирующая скидку по сравнению с обычной ценой на те же изделия при выполнении потребителем ряда условий (например, увеличение количества приобретаемого товара).

Ценообразование является одной из центральных финансовых проблем в маркетинге.

При расчете исходной цены фирмы пользуются различными подходами к проблеме ценообразования.

Один из них — установление цены по географическому принципу, когда фирма решает, как именно рассчитывать цену для удаленных потребителей, и выбирает либо метод установления цены в месте происхождения товара, либо метод установления единой цены с включенными в нее расходами по доставке, либо метод установления цен с принятием на себя расходов по доставке.

Второй подход — установление цены со скидками и зачетами, когда фирма предоставляет скидки за платеж наличными, за количество закупаемого товара, функциональные и сезонные скидки и производит зачеты.

Третий подход — установление цены для стимулирования сбыта, когда фирма решает прибегнуть к использованию цен для особых случаев или предлагает скидки наличными.

Четвертый подход — установление дискриминационных цен, когда фирма назначает разные цены для различных клиентов, на разные варианты товара, для разных мест и разного времени.

Пятый подход — фирма устанавливает ценовые ориентиры для ряда изделий в рамках товарного ассортимента, устанавливает цены на дополняющие товары, обязательные принадлежности и побочные продукты производства.

Решая вопрос об инициативном изменении цен, фирма должна тщательно изучить вероятные реакции потребителей и конкурентов, поставщиков и государственных учреждений.

В случае изменения цен, предпринятого кем-то из конкурен-

тов, фирма должна пытаться понять его намерения и вероятную длительность действия нововведения, спланировать свои ответные меры на возможные ценовые маневры конкурентов.

Совершенствование цен, по которым реализуется продукция (работы) своему партнеру, является основой построения рыночных взаимоотношений участников процесса освоения нефтегазовых ресурсов. Так, в условиях конкуренции буровых организаций цены нефтяной (газовой) скважины должны снижаться. В случае уменьшения числа конкурирующих организаций они могут повышаться.

С точки зрения коммерческих интересов нефтегазодобывающих организаций (покупателей) и буровых предприятий (продавцов) цена скважины должна находиться в пределах:

$$Ц_n < Ц < Ц_v,$$

где $Ц_n$ и $Ц_v$ — нижняя и верхняя границы цены соответственно, выход за которые с экономической точки зрения неприемлемы либо для буровой ($Ц_n$), либо для нефтедобывающей ($Ц_v$) организации.

При финансировании буровых работ за счет собственных средств подрядчика прибыль от реализации скважины по этой цене должна быть не меньше той суммы, которую бы он получил, поместив эти средства в банк, выплачивающий депозитный процент.

В некоторых случаях буровое предприятие может продать скважину по цене, равной затратам на бурение, для завоевания рынка на начальных стадиях освоения месторождения (нижний предел цены).

Верхним пределом цены скважины является тот, при котором дополнительный эффект у потребителя (добывающего предприятия) за счет ее использования равен нулю.

Оплата буровых работ осуществляется по договорным (контрактным) или планоно-расчетным ценам.

В состав договорной цены включаются затраты на строительство скважин и плановая прибыль, размер которой может быть различным, определяя в условиях конкуренции возможность получения буровой организацией объема подрядных работ.

При оценке качества строительства скважин договорную цену, позволяющую оценить повышение качества вскрытия продуктивных горизонтов, улучшение параметров скважин, надежности, безотказной работы крепи в течение гарантируемого буровой организацией периода и другие показатели, характеризующие улучшение потребительских свойств скважин, определяют в виде суммы базисной цены скважины, рассчитанной на основе сметной стоимости и надбавки к базисной цене.

Важнейшим показателем качества закачивания скважины является обеспечение (превышение) суточного базисного дебита в начальный период ее эксплуатации.

За базисный дебит по договору с заказчиком может быть принят суточный проектный (расчетный) дебит или дебит, полученный по ранее пробуренной скважине-представительнице на участке (площади) с аналогичными условиями.

В этом случае в основу формирования договорной цены закладываются фактические расходы на строительство скважины-представительницы и прибыль буровой организации, скорректированная на конечный результат (дебит).

Чем больше фактический дебит по сравнению с расчетным, тем выше цена скважины и прибыль бурового предприятия.

При формировании цены на нефть (газ) в рыночных условиях необходимо учитывать затраты на проведение геолого-разведочных работ, включаемые в себестоимость добычи полезного ископаемого.

При подготовке запасов специализированными геологоразведочными организациями нефтегазодобывающие предприятия будут их покупать у собственника недр — государства (региона) на основе «кадастровой» оценки стоимости разведанных запасов в недрах.

Если весь цикл работ по поиску, разведке и подготовке запасов проводят самостоятельно нефтегазодобывающие организации, то произведенные затраты на открытие конкретного месторождения относят на себестоимость добываемой нефти (газа).

Это отражает реальные затраты на подготовку запасов, побуждает к сокращению этих расходов, повышает достоверность формирования цен на нефть (газ).

10.3. АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ НА РЫНКЕ

Стратегия фирмы основывается на анализе сегмента рынка, соотношения величины издержек и объема производства.

Любая фирма для обеспечения успеха на рынке прежде всего должна определить:

а) ценовую политику, эластичность спроса.

Когда фирма хочет освоить рынок, то цена должна быть близка к цене рыночного равновесия и сопровождаться дополнительными мероприятиями (вежливость продавца, памятные подарки и т.д.);

б) сбытовую политику, систему сбыта, выяснив, насколько привилегированно выглядит товар на рынке, насколько квалифицирован персонал продавцов, чтобы вести диалог с потребителем;

в) эффективность рекламы. Фирма должна быть уверена, что реклама соответствует рыночному сегменту, определять, попадает ли она в него, умело преподносить сильные стороны продукта;

г) паблик релейшн — как фирма выглядит в общественном мнении, как к ней относится публика;

д) систему стимулирования сбыта (участие в выставках, оказание дополнительных услуг). Все это содействует продвижению товара к рынку.

Для достижения успеха на рынке фирма прежде всего должна определить свою нишу, т.е. место и диапазон деятельности. Для этих целей производится деление рынка на участки, которое называется сегментацией и является процессом его формирования.

Сегментация должна дать ответ: для кого производить и как сделать, чтобы этот продукт купили.

Необходимость сегментации определяется следующими факторами:

- каждый потребитель имеет свои вкусы, их надо изучать и прививать новые;
- ресурсы фирмы ограничены, и она должна производить товар для чьих-либо вкусов.

Фирма должна иметь своего потребителя.

Имеются критерии сегментации. К основным из них относятся:

- географический (определенный экономический район);
- демографический (особенность спроса детей, женщин, мужчин, людей различных национальностей);
- социально-экономический (зависимость спроса от цены, дизайна, уровня дохода, удобства от эксплуатации продукта);
- психологический (психологические особенности характера потребителей в той или иной местности).

Фирма должна изучить конкуренцию рынка на стадиях жизненного цикла продукции (продукта), который состоит из следующих этапов (рис. 24):

этап I — молодость, появление на рынке;

этап II — фаза роста производства;

этап III — зрелость продукта;

этап IV — старость, спад производства.

Потребители на разных стадиях жизненного цикла товара следующие:

I — профессионалы, люди с большим доходом. Товар — последняя модель;

II — состоятельные люди, рискующие, потребитель не массовый;

III — если товар дойдет до массового производства (не умрет), то станет обычным (массовый потребитель);

IV — ретрограды, т.е. те, кто не реагирует на рекламу нового товара.

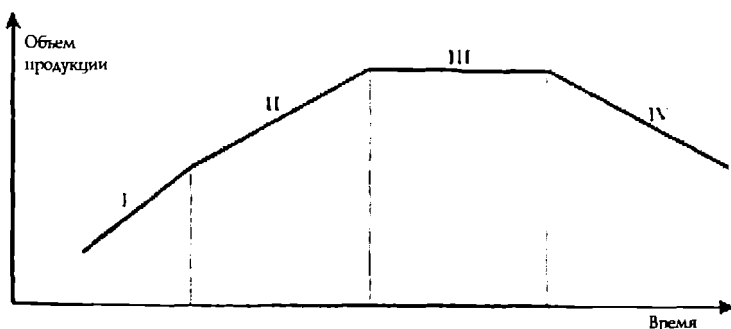


Рис. 24 Этапы жизненного цикла рынка

На каждом этапе фирма должна учитывать следующее:

I — фирма монопольный владелец информации о товаре, ее задача — сохранение коммерческой тайны;

II — появление у фирмы конкурентов по изготовлению этого же товара, она как можно быстрее разворачивает производство, чтобы удержаться на рынке, иметь низкие издержки;

III — товар производят многие фирмы, монополия фирмы подходит к концу, ее задача — продлить жизнь товара;

IV — прекращение конкуренции, образование вновь монополии, но с меньшими издержками, или фирма уходит с рынка и завоевывает рынок с другим товаром.

Анализ рыночной ситуации является основой формирования рынка произведенного фирмой продукта.

После того как фирма сформировала рынок, она проводит анализ конкурентов и конкуренции, ищет защиты от посягательств со стороны конкурентов; собирает информацию о состоянии их дел на длительный отрезок времени, изучает сильные и слабые стороны.

Информация является важнейшим инструментом маркетинга.

Информация маркетинга — это самое главное и трудное. Сбор, передача и обработка информации о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях потребителей, являются неотъемлемой частью системы управления. Фирмы охотятся за информацией. Наиболее информированные работают на рынке успешнее.

Имеется информация двух типов:

- первичная, получаемая самостоятельно в ходе исследования рынка, где работает фирма;
- вторичная, добываемая кем-то другим и используемая фирмой (данные статистики, рекламы и др.).

Основной поставщик первичной информации о продукте — продавец рынка, а также агенты, коммивояжеры, способствующие продаже.

Деятельность конкурентов — тоже информация. Информация аккумулируется в отделе маркетинга фирмы. Из нее можно сделать вывод об условиях производства на других предприятиях, о ценах на сырье, на труд.

о ценах на сырье, на труд.

Источником информации являются рекламные агентства, имеющие множество заявок клиентов. Здесь можно узнать о состоянии дел у конкурентов.

Источником информации также является:

- сам потребитель (жалобы, похвалы);
- совещания, встречи, конференции, переговоры с представителями других фирм, потребителями и поставщиками;
- аукционы, места свободной встречи поставщиков и потребителей (чистый рынок) и т.д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте понятие маркетинга.
2. Каковы методы регулирования рынка?
3. Как осуществляется регулирование цен на рынке под воздействием спроса и предложения?
4. Каковы стратегия и методы ценообразования на новые и уже выпускаемые изделия (услуги)?
5. Сформулируйте основные положения, обеспечивающие успех фирмы (предприятия) на рынке.
6. Что такое сегментация рынка? Каковы её критерии?
7. В чем заключается конкуренция рынка на стадиях жизненного цикла продукции?
8. Зачем проводится анализ рыночной ситуации?
9. Что понимается под информацией маркетинга?
10. Назовите виды цен на продукцию предприятия.

ГЛАВА 11. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

11.1. ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ

Операционной системой называется полная система производственной деятельности организации. Операционная система состоит из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения, планирования и контроля.

Перерабатывающая подсистема выполняет работу, связанную с превращением входных величин в выходные результаты — целевую продукцию и услуги.

Подсистема обеспечения снабжает перерабатывающую необходимыми для производства ресурсами, называемыми входами.

Подсистема планирования и контроля получает информацию от перерабатывающей подсистемы о состоянии производственных процессов, из внутренней среды — о взаимодействии внутренних факторов и из внешней среды — о спросе на продукцию, ценах на ресурсы, экономической политике государства и др. Полученная информация анализируется, и подсистема планирования и контроля регулирует деятельность перерабатывающей подсистемы. В выполнении операционной функции занято большое число людей и управляют ими операци-



Рис.25. Схема операционной системы

онные менеджеры, в функции которых входят:

- разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации;
- разработка и внедрение операционной системы, производственных процессов, расчет производственных мощностей, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работ;
- планирование и контроль текущего функционирования системы.

Эффективность операций — это отношение рыночной стоимости производственных выходов и величины затрат организации на израсходованные входы.

Рыночная стоимость зависит от:

- 1) ассортимента рыночной продукции или предоставляемых услуг;
- 2) объемов производства;
- 3) учета спроса и обязательств о доставке потребителям;
- 4) гибкости производственной системы и ее способности реагировать на потребителей.

Затраты на потребляемые входы (ресурсы) определяются многими факторами:

- 1) ценами на материалы на рынке;
- 2) размерами запасов на ресурсы и стоимостью их хранения;
- 3) качеством поставляемых ресурсов;
- 4) издержками, связанными с поставкой материалов.

Среди входов отдельно рассматривается труд работников:

- 1) уровень квалификации и система оплаты труда;
- 2) оплата сверхурочной работы;
- 3) затраты, связанные с текучестью кадров;
- 4) затраты, связанные с ошибками персонала или плохим руководством со стороны менеджеров.

Управляющие операциями должны постоянно анализировать и учитывать взаимосвязь многих факторов, влияющих на общую эффективность работы системы.

11.2. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ПО ВАЖНЕЙШИМ НАПРАВЛЕНИЯМ ПРОИЗВОДСТВА

Решения в области развития производства основаны на плановых расчетах:

- состояния ресурсной базы;
- объема и ассортимента производимой продукции в натуральном и стоимостном выражениях;
- объема работ и услуг на сторону, включаемых в состав продукции в стоимостном выражении;
- использование производственных мощностей и основных фондов.

В качестве исходных данных для разработки производственной программы используют:

- данные маркетинговых исследований о спросе и ценах на продукцию предприятия, о наличии и ценах сырья;
- качественные требования на продукцию (ГОСТы и технические условия);
- расчеты потребностей на собственные нужды, в том числе на покрытие обязательств перед иностранными партнерами;
- результаты анализа работы предприятия и выводы о наличии производственных мощностей, использованию производственных ресурсов.

Помимо этого при расчете объема производства продукции должен учитываться государственный заказ для нужд обороны, Крайнего Севера, сельского хозяйства и других целей.

При определении объема и ассортимента производимой продукции предприятие действует в определенных рамках (ограничениях), которые могут быть различны по периодам планирования: долгосрочный или краткосрочный период. Система ограничений при определении объема производства дана в табл. 2.

Таблица 2

Ограничения, учитываемые при определении

Вид ограничений	Период	
	Долгосрочный	Краткосрочный
1. Спрос и цены на продукцию предприятия	+	+

2. Запасы сырьевых ресурсов	+	-
3. Производственные мощности предприятия и входящих технологических процессов	-	+
4. Состав технологической схемы	-	+
5. Инвестиционные возможности	+	-
6. Наличие и цены сырья	+	+
7. Качественные требования к продукции	+	+
8. Транспортные расходы	+	+

Разработке производственной программы всегда предшествуют маркетинговые исследования и анализ внутренней среды предприятия, расчеты производственных мощностей предприятия, прогнозы цен, а также определение удельных расходов (норм) использования сырья, материалов, топлива и др.

Содержание производственной программы, предприятия и исходные данные для ее расчета приведены на схеме (рис. 26).

Как следует из схемы, предприятие действует в определенных пределах, определяемых спросом и ценами на продукцию; наличием и степенью использования производственных мощностей, наличием и ценами на сырье и др.

Основой производственной программы предприятия является план выпуска продукции.

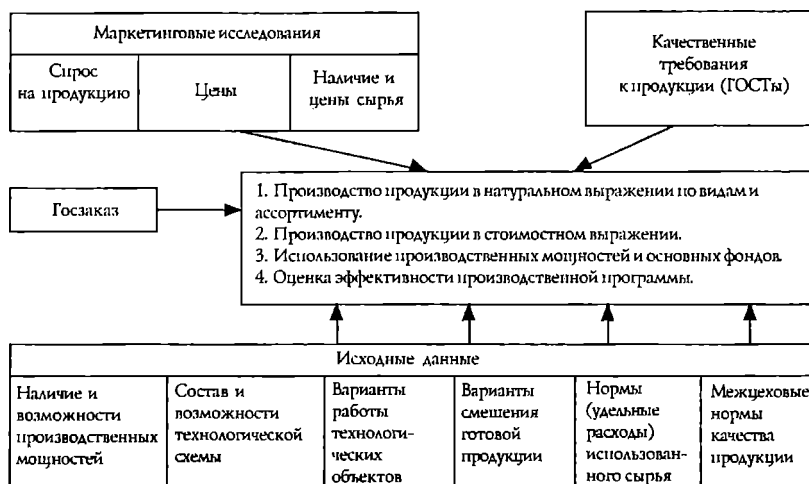


Рис.26. Состав производственной программы и исходные данные для расчета

Продукция промышленного предприятия — это прямой полезный результат его производственной деятельности, выражающийся в двух формах:

- материальных ценностях, имеющих вещественную форму (скважины, нефть, газ, бензин, масла и др.);
- услуг (работ промышленного характера), которые не имеют вещественной формы.

Продукция предприятия, имеющая вещественную форму, по степени готовности подразделяется на готовую продукцию, полуфабрикаты собственной выработки и незавершенное производство.

Продукция вспомогательных цехов предприятия (электроэнергия, пар, вода и др.), отпущенная на сторону и на собственные нужды, также входит в состав продукции предприятия.

В производственной программе рассчитывают объемы:

- производства отдельных видов продукции в натуральном выражении;
- производства товарной продукции;
- производства валовой продукции;
- реализуемой товарной продукции.

В состав товарной продукции предприятия включается стоимость готовых изделий, выработанных в планируемом году, полуфабрикатов своей выработки, предназначенных к отпуску на сторону, стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам на них.

Товарная продукция исчисляется в фактически действующих ценах предприятия.

В состав валовой продукции входит стоимость товарной продукции и изменение остатков незавершенного производства и полуфабрикатов собственной выработки.

В состав реализуемой товарной продукции включается товарная продукция, подлежащая оплате в планируемом периоде.

Многообразие специфических производств на предприятиях нефтегазового комплекса требует различных методических подходов и методов расчета объемов производства.

Прежде всего, при обосновании объемов производства конкурентной продукции (добычи нефти, газа, производства неф-

тепродуктов) с помощью материальных балансов уравнивают спрос и предложение.

Например, нефтедобывающее предприятие формирует спрос на нефть предстоящими в плановом году поставками по государственному заказу (Q_r), нефтеперерабатывающим заводам своей компании (Q_k), иностранным (российским) партнерам в счет покрытия инвестиций (Q_n), на экспорт (Q_z) и свободный рынок (Q_p). Кроме того учитывают расходы нетоварные — на собственные нужды и потери ($P_{н.т}$), расходы товарные — на производственные нужды своих предприятий (P_r) и остатки нефти на начало ($O_{н.г}$) и конец ($O_{к.г}$) года. Предложение обосновывают среднегодовой производственной мощностью, учитывающей мощность переходящую ($M_{пер}$), ее увеличение из новых скважин (ΔM_n) и выводимых из бездействия (ΔM_b) и за счет геолого-технических мероприятий ($\Delta M_{гтм}$) и уменьшение в связи с выбытием скважин из эксплуатации ($\Delta M_{выб}$) и снижения дебитов скважин (ΔM_d)

$$Q_r + Q_k + Q_n + Q_z + Q_p + P_{н.т} + P_r + O_{н.г} - O_{к.г} = \\ M_{пер} + \Delta M_n + \Delta M_b + \Delta M_{гтм} - \Delta M_{выб} - \Delta M_d$$

Нефтегазодобывающие предприятия объемы буровых работ, добычи нефти и газа планируют на основе показателей, рассчитанных в проектах разработки месторождений при обосновании оптимального варианта инвестиций в проект. Плановые расчеты осуществляются методом прямого счета.

При планировании объемов производства продукции целесообразно предусмотреть их в границах рентабельности. В мировой практике для определения границ рентабельного производства и максимизации прибыли применимы в основном два подхода:

1. Сопоставление в краткосрочном периоде предельных доходов с предельными издержками. Достижение равенства этих величин определит границу рентабельного производства.

2. Сопоставление выручки от реализации с суммарными, а также переменными и постоянными затратами, этот подход используют при определении порога рентабельности.

Порог рентабельности — это такой объем продукции и выручка от ее реализации, при которых предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков, то есть выручка от реализации покрывает затраты. Дальнейшее увеличение выпуска продукции становится для предприятия рентабельным.

Порог рентабельности (ПР) определяется зависимостью:

$$\text{ПР} = Z_{\text{пос}} / ((B_p - Z_{\text{пер}}) / B_p),$$

где B_p — выручка от реализации продукции, руб.; $Z_{\text{пос}}$, $Z_{\text{пер}}$ — постоянная и переменная части затрат на производство продукции.

Используя один из указанных подходов, следует иметь в виду, что равенство предельных издержек и дохода определяет объем производства, увеличивать который убыточно, а порог рентабельности укажет начало рентабельного производства, то есть объем продукции, увеличивая который предприятие начнет получать прибыль. Приведем пример. В табл. 3 приведена динамика объемов добычи нефти и стоимостных показателей по месторождению, находящемуся на поздней стадии разработки. При сохранении стабильной цены на нефть, постоянные затраты увеличиваются в связи с необходимостью ввода новых производственных мощностей.

Таблица 3

Объем добычи, тыс. т	Цена нефти, руб./т	Выручка от реализации, млн. руб.	Затраты постоянные, млн. руб.	Затраты переменные, млн. руб.	Затраты общие, млн. руб.	Прибыль (+), убытки (-), млн. руб.
1300	5350	6955	3619,2	3367,5	6986,7	-31,7
1800	5350	9630	4932,0	4690,4	9622,4	7,6
2200	5350	11770	5947,5	5782,5	11730,0	40,0
2800	5350	14980	5947,8	7426,2	13374,0	1606,0
3200	5350	17120	7008,0	8768,0	15776,0	1345,0

В связи с изменением способа добычи нефти и увеличением фонда скважин, мощностей по подготовке нефти и искусственному воздействию на пласты переменные затраты в расчете на тонну нефти тоже растут.

Следовательно, в нефтедобыче порог рентабельности не может быть определен на продолжительный период.

Расчеты следует повторять при изменении стоимостных параметров.

В табл. 4 приведены результаты расчета порога рентабельности и пороговой добычи нефти, то есть объемов добычи, при увеличении которых предприятие начнет получать прибыль от реализации нефти.

Таблица 4

Объем добычи, тыс.	Цена нефти, руб./т	Затраты переменные, руб./т	Затраты постоянные, млн.руб.	Выручка от реализации, млн.руб.	Порог рентабельности, млн.руб.	Пороговая добыча, тыс.т.
1300	5350	2590,4	3619,2	6955	7016,7	1311,5
1800	5350	2605,8	4932,0	9630	9615,9	1797,4
2200	5350	2628,4	5947,5	11770	11691,5	2185,3
2800	5350	2652,2	5947,8	14980	11795,1	2204,7
3200	5350	2740,0	7008,0	17120	14365,0	2685,0

При планировании объемов производства необходимо учитывать порог рентабельности и пороговый объем продукции. Это тем более важно при нестабильных финансовых результатах, как в приведенном примере.

Из пяти выбранных случаев благополучными являются все, кроме первого.

11.3. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОГРАММ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Нефтяные компании и акционерные общества являются сложными многопрофильными производственными комплексами, и их производственная программа разрабатывается по определенным производствам.

Производственная программа предприятия по строительству скважин включает количественные и качественные показатели.

Количественные показатели включают:

- количество эксплуатационных скважин, законченных строительством и сданных заказчику;
- количество разведочных скважин, законченных строительством и выполнивших свое назначение;

- прирост разведанных запасов нефти (млн. т) и газа (млрд. м³) категорий А + В + С₁, и отдельно А + В;

- объем проходки, м, в том числе:

- а) по эксплуатационным скважинам;

- б) по разведочным скважинам.

Число скважин и объем проходки планируются раздельно по назначению скважины:

- на нефть;

- на газ;

- нагнетательные скважины;

- продолжительность цикла строительства скважины, сут;

- коммерческая скорость бурения, м/ст.-мес.

Указанные показатели характеризуют объемы бурения в натуральном исчислении.

Стоимостной показатель объема бурения выражается сметной стоимостью строительства скважин.

Он планируется раздельно по целям бурения, в том числе по назначению скважин.

Объем работ в бурении оценивается и планируется показателями:

- станко-месяцы бурения (в том числе по целям бурения);

- число одновременно действующих буровых установок;

- число буровых установок в парке предприятия.

Станко-месяц — это работа одной буровой установки в течение месяца.

В число основных качественных показателей производственной программы бурового предприятия включены:

- попадание в круг допуска;

- продолжительность работы скважины до первого ремонта.

При планировании и оценке результатов деятельности буровых работ важную роль играют показатели скоростей бурения, которые рассчитываются на основе баланса времени бурения и строительства в целом.

На рис. 27 показан состав цикла строительства скважины и составляющие баланса времени, принимаемые при определении скоростей бурения.

Полный цикл строительства скважин (T_c)	Подготовительные работы по строительству буровой ($T_{об}$)		
	Строительство вышки и привышечных сооружений (T_v)		
	Монтаж механического и энергетического оборудования (T_m)		
	Подготовительные работы к бурению (T_p)		
	Бурение скважин (T_b)	I. Производительное время	Механическое бурение (t_m) Спуско-подъемные операции ($t_{сп}$) Вспомогательные работы (t_k) Крепление скважин ($t_{кр}$)
		II. Ремонтные работы	
		III. Ликвидация осложнений	
		IV. Непроизводительное время	Ликвидация аварий Организационные простои
			Испытание скважин
			Демонтаж вышки и оборудования

Рис.27. Состав работ цикла строительства скважин

Механическая скорость проходки (V_m , м/ч) характеризует темп разбуривания пород долотом и равна отношению объема проходки (A) и времени работы долота (t_m):

$$V_m = A / t_m.$$

Проходка на долото и механическая скорость проходки определяют рейсовую скорость проходки. Средняя проходка на долото (d_{cp} , м) определяется делением суммарной проходки (A) на число отработанных долот (Δ):

$$d_{cp} = A / \Delta.$$

Рейсовая скорость проходки (V_p , м/ч) определяется отношением объема проходки к суммарным затратам времени механического бурения (t_m) и спуско-подъемных операций ($t_{сп}$):

$$V_p = A / (t_m + t_{сп}).$$

Этот показатель характеризует не только эффективность работы буровой бригады и оборудования в процессе разрушения горных пород, но и проведение комплекса операций по спуску и подъему бурового инструмента.

Техническая скорость бурения (V_t) определяется отношением числа метров проходки по скважине или группе скважин (A) к

суммарным затратам времени на выполнение технически необходимых видов работ (T_r , ст.-мес.):

$$V_r = A / T_r.$$

К технически необходимым видам работ относятся механическое бурение, спуско-подъемные операции, наращивание инструмента, комплекс вспомогательных работ (смена долот, промывка скважины, электрометрические работы и т.д.), крепление скважины, ремонтные работы (в планируемом объеме), работы по ликвидации осложнений (в пределах планового объема). Техническая скорость характеризует эффективность производства всего комплекса работ по бурению скважины.

Коммерческая скорость бурения (V_k) — это отношение числа метров проходки (A) к общим затратам времени на бурение этих скважин (T_6 , ст.-мес.):

$$V_k = A / T_6.$$

В общие затраты времени (T_6) включают затраты на выполнение не только технически необходимых работ, но и работ по ликвидации аварий, не предусмотренных планом ремонтных работ, потери времени по организационным и другим причинам.

Коммерческая скорость бурения — обобщающий показатель, характеризующий эффективность всего процесса буровых работ. Его широко используют в практике планирования, анализа и финансирования работ на буровых предприятиях.

Цикловая скорость ($V_{\text{ц}}$) характеризует эффективность использования времени всего цикла работ по строительству скважин и определяется отношением числа метров проходки A к соответствующим затратам календарного времени по всему циклу их строительства ($T_{\text{ц}}$, ст.-мес.):

$$V_{\text{ц}} = A / T_{\text{ц}}.$$

В производственной программе бурового предприятия

планируют число скважин эксплуатационных (N_z) и разведочных (N_p), заканчиваемых строительством (N):

$$N_{t+1} = N_{эт+1} + N_{пт+1}$$

Индекс $t+1$ — характеризует плановый год, t — текущий год. Число планируемых эксплуатационных и разведочных скважин, при наличии у предприятия нефтяных и газовых продуктивных площадей, складывается из скважин нефтяных и газовых.

Число нефтяных и газовых скважин, подлежащих строительству в планируемом году, определяют, исходя из проекта разработки месторождения, плана объема добычи нефти ($Q_{т+1}$) за вычетом объема добычи из переходящего фонда добывающих скважин ($Q_{пт+1}$) и продуктивности новых скважин ($q_{нт+1}$). При этом учитывают скважины, вводимые в эксплуатацию из разведочного бурения ($N_{прт+1}$) и из освоения с прошлых лет ($N_{нот+1}$):

$$N_{эт+1} = ((Q_{т+1} - Q_{пт+1}) / (q_{нт+1} * 183 K_{эн})) - N_{прт+1} - N_{нот+1}$$

где $K_{эн}$ — коэффициент эксплуатации по новым скважинам в планируемом году.

Геологические службы предприятий в соответствии с проектом разработки месторождений устанавливают по отдельным площадям (на определенные пласты и горизонты) число скважино-точек, подлежащих бурению в планируемом году. Эти службы указывают очередность ввода в бурение скважин и подробные данные, характеризующие условия проходки по площадям. Они совместно с экономическими службами определяют показатели объема работ по строительству эксплуатационных скважин.

Плановый объем проходки по эксплуатационным скважинам ($A_{эт+1}$) определяется произведением числа скважин, планируемых к завершению бурением, на среднюю глубину скважин ($h_{срз}$):

$$A_{эт+1} = N_{эт+1} * h_{срз,эт+1}$$

При планировании объема разведочного бурения исходят из необходимости обеспечения ежегодного прироста запасов с це-

люю восполнения извлекаемой в течение года нефти и увеличения разведанных нефтяных ресурсов для дальнейшего устойчивого развития нефтяной компании.

Объем разведочного бурения ($A_{\text{рт+1}}$) рассчитывается как сумма объемов проходки по разведочным скважинам на нефть и на газ.

Плановый объем проходки по разведочным скважинам рассчитывается отношением планируемого прироста запасов нефти и газа по категориям В + С₁ к средней эффективности разведочного бурения на нефть и газ:

$$A_{\text{рт+1}} = \Delta Z_{\text{нт+1}} / \mathcal{E}_{\text{рн}};$$

$$A_{\text{рг+1}} = \Delta Z_{\text{г+1}} / \mathcal{E}_{\text{рг}};$$

где $A_{\text{рт+1}}$ и $A_{\text{рг+1}}$ - объем бурения в метрах на нефть и газ в планируемом году; $\Delta Z_{\text{нт+1}}$ и $\Delta Z_{\text{г+1}}$ — прирост запасов нефти и газа по категориям В+С₁ в планируемом году, млн. т и млрд. м³; $\mathcal{E}_{\text{рн}}$ и $\mathcal{E}_{\text{рг}}$ — эффективность разведочного бурения, выраженного приростом запасов нефти (в т) или газа (в тыс. м³) в расчете на метр проходки.

Число разведочных скважин планируется как отношение объема проходки к средней глубине разведочных скважин;

$$N_{\text{р.н.т+1}} = A_{\text{р.н.т+1}} / h_{\text{р.н}};$$

$$N_{\text{р.г.т+1}} = A_{\text{р.г.т+1}} / h_{\text{р.г}};$$

Календарная продолжительность цикла строительства скважин $T_{\text{пц}}$ определяется по проектным нормам времени по формуле:

$$T_{\text{пц}} = T_{\text{пвм}} + T_{\text{ппр}} + T_{\text{пбк}} + T_{\text{поп}} - T_{\text{пи}},$$

где $T_{\text{пвм}}$ — проектная продолжительность строительства вышки и привышечных сооружений, монтажа, демонтажа обо-

рудования и разборки привышечных сооружений, сут; $T_{ппр}$ — проектная продолжительность подготовительных работ к бурению, сут; $T_{пбк}$ — проектная продолжительность бурения и крепления скважины, сут; $T_{лоп}$ — проектная продолжительность испытания пластов в процессе бурения, сут; $T_{пи}$ — проектная продолжительность испытания скважин по окончании бурения, сут.

Продолжительность бурения рассчитывается по группам скважин, объединенных в групповой технический проект, и индивидуально по скважинам, не входящим в группы, исходя из скорости бурения:

$$V_{инк} = h_{ip} / T_{пбк} * K_{бк},$$

$$T_{би} = h_{ip} / V_{инк} * K_{бк},$$

где h_{ip} — проектная глубина скважин i -й группы, м; $T_{пбк}$ — проектная продолжительность бурения и крепления по i -й группе скважин, час; $K_{бк}$ — коэффициент, корректирующий проектную продолжительность бурения и крепления.

По предприятию коммерческая скорость бурения планируется по средневзвешенным величинам глубины скважин и продолжительности их бурения и крепления групповых и индивидуальных проектов:

$$U_{кт+1} = \sum N_i * h_{ип} * 720 / \sum N_i * T_{пбк} * K_{бк}.$$

Календарная продолжительность испытания пластов в процессе бурения испытателем пластов, а также после завершения бурения и крепления колонны определяется по нормам времени в соответствии с объемом и составом работ, предусмотренных рабочим проектом на строительство скважин.

Плановое число действующих буровых установок (Y_{qt+1}) определяется делением планового объема проходки по эксплуатационным ($A_{эт+1}$) и разведочным ($A_{рт+1}$) скважинам на соответствующие плановые коммерческие скорости ($V_{кэт+1}$ и $V_{крт+1}$):

$$Y_{qt+1} = (A_{эт+1} / 12 * V_{кэт+1}) + (A_{рт+1} / 12 * V_{крт+1}),$$

где 12 — число месяцев в году.

Число буровых установок в парке предприятия (Y_{nt+1}), необходимых для выполнения производственной программы, определяют по числу действующих установок (Y_{qt+1}), увеличенных на коэффициент оборачиваемости буровых установок ($K_{об}$):

$$Y_{nt+1} = Y_{qt+1} * K_{обt+1}.$$

Коэффициент оборачиваемости буровых установок равен отношению времени полного оборота установки ($T_{к\lambda y, t+1}$) ко времени бурения скважин ($T_{бt+1}$) и испытания ($T_{нт+1}$):

$$K_{об} = T_{к\lambda y, t+1} / T_{бt+1} + T_{нт+1}$$

Исходными данными для расчета плана производства и реализации продукции нефтегазодобывающего предприятия служат проекты разработки месторождений, спрос на нефть и газ, производственные мощности на начало планового периода, план ввода и выбытия мощностей, а также мероприятий по улучшению использования производственных мощностей.

Спрос на нефть (газ) формируется из обязательных и коммерческих поставок. Обязательные поставки включают: государственный заказ ($Q_{гос}$), в том числе на экспорт, с выделением объемов нефти, экспортируемых в страны СНГ; объем поставок нефтеперерабатывающим заводам своей компании (Q_3) и по прямым договорам ($Q_{дог}$), на внутренние потребности предприятия ($Q_{ин}$ — цеху по капитальному ремонту скважин, УБР и др.); количество продукции, поступающей иностранным (или российским) партнерам или инвесторам ($Q_{пн}$) по условиям контракта (при их наличии). Коммерческая часть спроса (платежеспособный спрос) состоит из экспортных поставок предприятия ($Q_{эк}$) и, если позволяют производственные мощности, поставок на открытый рынок (Q_p):

$$Q_{спт+1} = Q_{гос t+1} + Q_{3t+1} + Q_{дог t+1} + Q_{ин t+1} + Q_{пн t+1} + Q_{эк t+1} + Q_{p t+1}$$

Производственная программа нефтегазодобывающего предприятия предусматривает:

- планирование объемов добычи нефти, газа (попутного или природного), газового конденсата и при наличии других компонентов (например, гелия, серы и др.) — в натуральном исчислении;
- планирование объемов производства и реализации продукции в стоимостном выражении;
- планирование объема работ в эксплуатации;
- планирование показателей использования фонда скважин.

Добыча нефти, газа и газоконденсата подразделяется на валовую и товарную.

Валовая добыча Q_n (в тоннах) — вся добыча нефти Q_n , газа Q_g и газоконденсата $Q_{гк}$. Причем 1 тыс. м³ газа при переводе в весовое измерение приравнивается к 1 т нефти.

Валовая добыча нефти, газа и газоконденсата Q_n включает товарную добычу Q_t и нетоварный расход $P_{нт}$, т.е. расход на собственные нужды предприятия и потери.

Товарная добыча Q_t — разница между валовой добычей и нетоварным расходом ($Q_t = Q_n - P_{нт}$), предназначена для реализации сторонним потребителям — в переработку на НПЗ (Q_n), жилищно-коммунальным конторам, буровым и другим предприятиям (P_t), на экспорт, свободный рынок и др.

На годовой объем товарной продукции влияет изменение остатков нефти, газа и газоконденсата в хранилищах от Z_n в начале года до Z_k — в конце. В товарной добыче отражаются объем сдачи продукции всем сторонним потребителям (Q_n), расход товарный своим предприятиям (P_t) и изменение запасов (или остатков):

$$Q_{н(г)} = Q_n + P_t + (Z_n - Z_k) = Q_{н(г)} - P_{нт} + (Z_n - Z_k).$$

Объем работ в эксплуатации определяет фонд скважин предприятия, его изменение в планируемом периоде.

Основная часть скважин составляет эксплуатационный фонд, который включает действующие и бездействующие скважины. К действующему фонду относятся скважины, которые хотя бы не-

сколько часов работали и давали продукцию в последнем месяце отчетного года (квартала). Действующий фонд включает две группы скважин: дающие нефть и газ (продукцию) и остановленные в последнем месяце отчетного года (квартала). По принятой методике скважины, дававшие нефть, остановленные и вновь возвращенные в работу в предыдущем и последующем месяцах, на конец обоих месяцев числятся в действующем фонде.

К бездействующему фонду относятся скважины, не работающие более одного календарного месяца. Такие скважины могут быть остановлены в текущем году или переведены в нерабочее состояние за предыдущие годы.

Скважины эксплуатационного фонда подразделяются на старые (переходящие), т.е. зачисленные в этот фонд до начала планового года, и новые, вводимые в эксплуатационный фонд в планируемом году.

Показатели объема работ измеряются скважино-месяцами (скв.-мес.).

Скважино-месяц — это условная единица измерения времени работы и простоев скважин, равная 720 скважино-часам или 30 скважино-суткам. Различают скважино-месяцы, числившиеся по эксплуатационному и действующему фондам скважин, и скважино-месяцы эксплуатации (отработанные).

Использование фонда скважин во времени оценивается двумя показателями.

Коэффициент использования фонда скважин ($K_{иф}$) — это отношение суммарного времени работы всех скважин к суммарному календарному времени эксплуатационного фонда скважин:

$$K_{иф} = T_3 / T_{чз} = C_3 / C_{чз}.$$

Коэффициент эксплуатации — это отношение суммарного времени работы всех скважин к суммарному времени действующего фонда скважин:

$$K_3 = T_3 / T_{чд} = C_3 / C_{чд}$$

Интенсивность отбора нефти характеризуют дебиты скважин. Среднесуточный дебит скважин определяется отношением

общей добычи нефти (Q_n) к числу скважино-суток (T_3) эксплуатации (отработанных):

$$q_{\text{сут}} = Q_n / T_3$$

Дебит в тоннах на один скважино-месяц эксплуатации определяется отношением общей добычи нефти (газа) к числу скважино-месяцев эксплуатации:

$$q_3 = Q_{n(r)} / C_3$$

Дебит (в тоннах или тыс. m^3) на один скв.-мес., числившийся по действующему фонду скважин, определяется отношением:

$$q_{\text{св}} = Q_{n(r)} / C_{\text{св}}$$

Для определения плановых показателей использования фонда скважин необходимо установить движение фонда скважин в планируемом периоде, т.е. изменение за плановый период времени общего числа скважин предприятия и перевод скважин из одной категории в другую.

Среднедействующий и фонд скважин в плановом году рассчитывается зависимостью:

$$S_{\text{свдт}+1} = S_{\text{нвдт}+1} + ((\sum S_{\text{звдт}+1} * M_3 - \sum S_{\text{нвдт}+1} * M_n) / 12),$$

где $S_{\text{свдт}+1}$, $S_{\text{нвдт}+1}$, $S_{\text{звдт}+1}$ — число действующих скважин соответственно на начало года, зачисляемых в фонд (по месяцам) и выбывающих из фонда (по месяцам); M_3 — время с момента зачисления до конца года, мес.; M_n — время с начала года до момента выбытия, мес.

Календарный фонд времени (в скв.-сут.) эксплуатационного ($T_{\text{кзт}+1}$) или действующего ($T_{\text{нвдт}+1}$) фонда скважин в плановом периоде определяется исходя из равномерного движения скважин:

$$T_{\text{кзт}+1} = (S_{\text{нзт}+1} + S_{\text{кзт}+1}) / 2 * 365;$$

Индексы «н» и «к» означают начало и конец года.

Число остановок на ремонт подземного и наземного оборудования планируют на основе продолжительности межремонтного периода работы скважины (по видам ремонта: смена насосов, чистка пробок и т.д.).

Общие затраты времени на ремонт и проведение геолого-технических мероприятий ($T_{от+1}$) планируют исходя из норм времени (на один ремонт, мероприятие) и числа запланированных ремонтов и мероприятий.

При планировании объемов добычи могут быть два подхода: добыча рассчитывается отдельно по пластам, группам скважин, месторождениям с последующим суммированием, или расчет ведется в целом по предприятию по средневзвешенным показателям.

Первый подход используют при отсутствии проекта разработки месторождения или значительном отклонении фактического состояния разработки от проекта

Расчет проводится на основе планирования фонда действующих переходящих скважин ($S_{пij}$), их коэффициента эксплуатации ($K_{эп}$), исходного дебита ($q_{исхij}$) и коэффициента месячного изменения дебита (K_p). В качестве исходного дебита принимают:

а) по переходящим действующим скважинам — их среднесуточную производительность за месяц, предшествующий плановому;

б) по восстанавливаемым из бездействия скважинам — среднесуточный их дебит, скорректированный по производительности близлежащих скважин, расположенных в аналогичных условиях;

в) по новым скважинам — ожидаемый среднесуточный дебит.

При планировании используют годовой коэффициент кратности

$$K_{кр.г} = K_n (1 - K'_n) / 1 - K_n.$$

При $K_n = 1$ $K_{кр.г} = 12$, т.е. добыча нефти по месяцам не изменяется, $q_n = \text{const}$.

Объем добычи нефти по переходящим скважинам на плановый год

$$Q_{nijt+1} = S_{nijt+1} * q_{nijt+1} * 30,4 * K_{крjт+1} * K_{энт+1},$$

где i - индекс пласта, j - индекс способа эксплуатации.

Объем добычи нефти по скважинам, вводимым из бездействия, планируется на 183 дня:

$$Q_{6ijt+1} = S_{6ijt+1} * q_{6ijt+1} * 183 * K_{энт+1},$$

где S_6 — число скважин, которое планируется ввести из бездействия;

q_6 — среднесуточный дебит скважин, вводимых из бездействия.

Аналогично планируют объем добычи нефти из новых скважин:

$$Q_{nijt+1} = S_{nijt+1} * q_{nijt+1} * t_{nijt+1} * K_{энт+1},$$

где S_{nij} — число новых скважин, введенных в плановом году; q_n — среднесуточный дебит новых скважин.

Плановая добыча нефти в целом по предприятию ($Q_{т+1}$) определяется суммированием добычи по всем группам скважин (по пластам, способам добычи, месторождениям).

Объем добычи попутного (нефтяного) газа (Q_r) планируют исходя из его ресурса ($Q_{т+1} * G_r$) и степени утилизации:

$$Q_{рт+1} = Q_{т+1} * G_r * K_{nr},$$

где G_r — газовый фактор, m^3/m ; K_{nr} — коэффициент использования газа, равный отношению количества полезно используемого газа (Q_r) к общим ресурсам его добычи:

$$K_{nr} = Q_r / Q_{т+1} * G.$$

В заключение планирования добычи нефти и газоконденсата составляют их баланс на год. Он имеет приходную часть ресурса

нефти и газоконденсата и расходную часть, отражающую распределение ресурсов по потребителям, потери и изменения остатков в хранилищах в течение года. Выделяется товарный и нетоварный расход продукции.

Особенности разработки производственной программы на нефтеперерабатывающих предприятиях (НПП) связаны с тем, что это многопродуктовое производство, что все виды продукции производятся из одного вида сырья (нефть) при многостадийной его переработке, а также многовариантности работы технологических установок и использования сырья и полуфабрикатов.

Производственная программа НПП — это план по производству продукции на технологических установках, получению товарной продукции, выработке продукции в натуральном и стоимостном выражениях в целом по предприятию и использованию производственных мощностей.

Производственную программу разрабатывают в следующем порядке:

- определяют нормы расхода сырья, выхода продукции и потерь по всем технологическим процессам и установкам;
- рассчитывают объемы производства по отдельным установкам и процессам;
- составляют план смешения готовой продукции;
- определяют производство готовой продукции в целом по предприятию;
- рассчитывают объемы товарной и реализованной продукции;
- составляют план использования мощностей и основных фондов;
- оценивают эффективность производства и продукции.

Планирование производства продукции проводят последовательно по технологическим установкам. *Производственная программа* технологической установки (процесса) по форме представляет материальный баланс, где указывается количество переработанного сырья и выработанной продукции, а также степень использования сырья.

Производственная программа технологической установки планируется на основе производственной мощности. Производственная мощность — это максимально возможный годовой

объем переработки сырья (или выработки продукции) при полном использовании оборудования. В общем виде производственную мощность технологической установки (M) можно представить как функцию двух величин: производительности в единицу времени (Π) и времени работы установки в году (t_p).

$$M = \Pi * t_p,$$

Суточная производительность определяется при проектировании или на основании анализа работы установки за предшествующий период. Годовой фонд рабочего времени рассчитывается на основании норм межремонтной работы и простоя оборудования на каждом виде ремонта:

$$t_p = 365 - t_{np}$$

где t_{np} — общее время простоя на всех нормативных видах ремонтов в год.

Планируемый объем переработки (O) сырья может быть меньше производственной мощности, т.к. зависит от ресурсов сырья и потребности в целевой продукции:

$$O \leq M$$

Расчету плановых показателей предшествует определение норм выхода продукции (v) и потерь на основе расчетно-аналитического метода.

Этот метод предусматривает рассмотрение динамики норм и потерь за предшествующий период. На основе анализа выбираются лучшие показатели выхода продукции при нормальных условиях работы и получении продукции в строгом соответствии с межцеховыми нормами.

Степень использования сырья зависит от его качества, степени подготовки, обеспеченности им, технологического режима; все это необходимо учитывать, определяя норму. Помимо этого целесообразно проводить сравнения с теоретически возможным выходом, потенциальным содержанием целевых фракций в сы-

рье, с показателями других установок.

В некоторых случаях для установления выхода продукции, особенно когда ставится задача его увеличения, необходимо проведение специального эксперимента собственными силами или привлекая специализированные организации.

Объем получаемой продукции Q рассчитывается по формуле:

$$Q = O * V = \Pi * t_r * V.$$

Технологические установки могут работать на разных видах сырья, на разных технологических режимах, производить разный ассортимент продукции (неодновременно) и в разных соотношениях. В этом случае их работу необходимо планировать по вариантам. Расчеты проводят последовательно по всем технологическим установкам (процессам) согласно технологической схеме.

На нефтехимических предприятиях, где мощность установки определяется по максимуму готовой продукции, для расчета производственной программы необходимо знать нормы расхода сырья на 1 т продукции, выход побочной продукции каждого вида и величину потерь.

На нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях продукция одной установки служит сырьем для нескольких последующих. Одновременно полуфабрикат может направляться на смещение. Так, вакуумный газойль может использоваться на установках каталитического крекинга и гидрокрекинга; прямая фракция 120—140°C — в производстве ксилола, спецкетосина, на каталитическом риформинге и в других целях. При планировании необходимо составлять промежуточные балансы этих продуктов (потребление должно быть равно его производству). Они нужны для правильного определения объема переработки по технологическим установкам, проверки обеспеченности собственными полуфабрикатами, сбалансированности работы технологических установок. Балансы составляют на основе производственных программ установок, вырабатывающих и потребляющих полуфабрикаты.

Последовательность расчетов производственной программы

установок определяется технологической схемой предприятия.

План смешения готовой продукции

На нефтеперерабатывающих предприятиях большая часть продукции получается смешением полуфабрикатов в товарном цехе.

План смешения компонентов и получения товарной продукции в натуральном выражении составляется в виде шахматной таблицы, где по строкам показывается вид и количество полуфабрикатов, по столбцам — готовые продукты, в которые эти полуфабрикаты добавляются (табл. 5).

Использование того или иного полуфабриката зависит от его количества, качественных характеристик и спроса на продукт.

Таблица 5

Нефтепродукты, взятые на смешение	Нефтепродукты, полученные при смешении							Итого, тыс. т
	бензин автосто- билн. обычн.	бензин высоко- октано- вый	диз. топливо летнее	масло машин- ное	масло дизель- ное	автот.	топливо котельное	
Бензин:								
прямой перегонки	х	-	-	-	-	-	-	х
каталит. крекинга	х	-	-	-	-	-	-	х
контактн. коксования	х	-	-	-	-	-	-	х
отгон гидроочистки	х	-	-	-	-	-	-	х
полимеризат	х	-	-	-	-	-	-	х
алкилат	-	х	-	-	-	-	-	х
пентан-амиленовая фракция	х	х	-	-	-	-	-	х
каталитич. риформ.	-	х	-	-	-	-	-	х
алкил-бензин	-	х	-	-	-	-	-	х
высокооктановый	-	х	-	-	-	-	-	х
Дизтопливо:								
прямой перегонки	-	-	х	-	-	-	-	х
каталитич. крекинга	-	-	х	-	-	-	-	х
после гидроочистки	-	-	х	-	-	-	-	х
Компонент дистиллятного масла	-	-	-	х	х	х	-	х
Компонент остаточного масла	-	-	-	-	х	х	-	х
Тяжелый каталитический газойль	-	-	-	-	-	-	х	х
Остаток после контактного коксования	-	-	-	-	-	-	х	х
Отгон битумного производства	-	-	-	-	-	-	х	х
Фильтрат обезмасленного гача	-	-	-	-	-	-	х	х

Продолжение табл. 5

Фильтрат обезмасленного петролатума	-	-	-	-	-	-	х	х
Итого:	х	х	х	х	х	х	х	х
Заводские компоненты (присадки)	х	-	х	х	х	х	-	х
Всего:	х	х	х	х	х	х	х	х
Потери при хранении и перекачке	х	х	х	х	х	х	х	х
Выработка товарной продукции	х	х	х	х	х	х	х	х

- Примечания 1. Данные о всех компонентах приводятся в тыс. т и в процентах;
2. В графах, отмеченных знаком «х», проставляются соответствующие значения.

План смешения товарной продукции

На практике составление плана смешения более сложно и трудоемко, поскольку необходимо соблюдать ряд качественных требований. В частности, при смешении бензинов надо выдерживать требования к октановому числу, содержанию серы, давлению насыщенных паров, фракционному составу. При этом все параметры обладают свойством аддитивности.

При получении автомобильных бензинов, дизельного, котельного топлива и ряда других продуктов пропорции смешения заранее не определяют. При планировании необходимо обеспечить наибольший выпуск высококачественной продукции и достижение максимальной прибыли. В производстве масел рецепты получения готовой продукции строго определены.

Наиболее целесообразно при составлении плана смешения использовать экономико-математические методы.

План производства продукции по предприятию. Заключительным этапом является составление производственной программы по предприятию в целом. План производства продукции по форме представляет материальный баланс. Примерная форма производства продукции (в млн. т) приведена в табл. 6.

Важным качественным показателем является глубина переработки нефти. Ее значение можно определить с помощью следующей формулы:

$$\Gamma = [(Q_n - Q_{\text{т}} - Q_{\text{п}} - Q_{\text{кт}})/Q_n] * 100,$$

где Q_n , $Q_{\text{п}}$ и $Q_{\text{кт}}$ — количество соответственно переработанного нефтяного сырья, безвозвратных потерь и котельного топлива товарного; $Q_{\text{т}}$ — расход топлива собственного производства. Формула может иметь и следующий вид:

$$\Gamma = [(Q_{\text{н}} - Q_{\text{т}} - Q_{\text{п}} - Q_{\text{кв}}) / Q_{\text{н}}] * 100,$$

где $Q_{\text{т}}$ и $Q_{\text{кв}}$ — количество соответственно сухого газа, используемого на топливо, и котельного топлива валового;

$$\Gamma = [(23,0 - 7,2 - 1,5 - 0,5) / 23,0] * 100.$$

Таблица 6

**План производства продукции по предприятию
(условный), млн.т**

Наименование	Фактически по отчету за предш.год	Ожидаемое выполнение в году	
		Отчетном	Планируемом
Взято сырья:			
нефть	23,0	23,5	24,0
присадка ВНИИНП-360	0,4	0,4	0,4
другие виды сырья	0,6	0,6	0,6
Итого сырья:	24,0	24,5	25,0
Выработано продукции:			
автобензин	4,7	4,8	5,0
в том числе Аи-92	3,2	3,4	4,5
Аи-95 и т.д.	0,25	0,27	0,3
дизельное топливо всего,	5,5	6,7	6,0
в том числе по видам и т.д. (по светлым)			
Итого светлых нефтепродуктов,	12,1	12,5	13,0
%(от объема нефти)	52,6	53,2	54,2
Масла всего,	0,36	0,38	0,4
в том числе по видам	-	-	-
Котельное топливо товарное,	7,2	7,0	7,0
и т.д. (по продуктам)		-	-
Глубина переработки, %	60,0	63,0	64,2
Расход топлива собств. выруб.	1,5	1,2	1,1
Потери безвозвратные	0,5	0,5	0,5
Всего:	24,0	24,5	25,0

В современных условиях одна из задач планирования заключается в увеличении глубины переработки сырья, на что должно быть нацелено выполнение всей производственной программы. Улучшение этого показателя во многом зависит от отбора целевой продукции на каждой технологической установке. Аналогично составляется план производства по цеху.

После определения объема производства товарной продукции в натуральном выражении переходят к расчету валовой и

товарной продукции в стоимостном выражении. Полуфабрикаты, на которые нет утвержденных оптово-отпускных цен, оцениваются по расчетным или договорным ценам.

Заканчивая разработку производственной программы, необходимо дать оценку качеству ее составления. Для этого целесообразно рассчитать следующие показатели:

- темпы роста производства продукции по сравнению с предшествующим периодом;
- структуру продукции и ее соответствие требованиям рынка;
- глубину переработки нефти;
- выход товарных продуктов из 1 т сырья;
- среднюю цену одной тонны продукции и по видам;
- коэффициент использования производственных мощностей.

Помимо расчета показателей необходимо определить факторы их изменения.

Оптимизация производственной программы предприятия проводится для выбора более рациональных вариантов смешения компонентов в товарных нефтепродуктах. Для расчета оптимальной производственной программы на нефтеперерабатывающих предприятиях применяют методы математического программирования.

Применение метода линейного программирования для выбора вариантов смешения компонентов значительно ускоряет все расчеты и дает возможность получить наиболее рентабельный план производства.

Целевой функцией при оптимизации производственной программы может быть как получение максимальной прибыли от реализации продукции, так и максимально возможный ее выпуск.

Производственная программа предприятий транспорта нефти, газа и нефтепродуктов и их сбыта сочетает в себе особенности транспортной и сбытовой организаций.

Природный и нефтяной газ транспортируется от мест добычи к потребителям по магистральным газопроводам. Эти функции выполняют дочерние организации по транспортировке и поставке газа в составе ОАО «Газпром». В связи с этим одновремен-

но с планированием транспортировки газа определяются планы его поставок потребителям.

Исходный пункт для планирования объемов транспортировки газа — потребность в нем для обеспечения нужд всех отраслей народного хозяйства, населения и поставок газа на экспорт. Плановый объем транспорта и поставки газа по предприятию определяется как сумма объемов, предусмотренных в планах по каждому газопроводу при оптимальных схемах потоков газа из районов его добычи к местам потребления.

Естественно, что такие объемы должны быть сбалансированы с добычными возможностями газовых месторождений и с пропускной способностью магистральных газопроводов. При этом могут быть определены необходимый и возможный объемы транспортировки.

Добычные возможности месторождений зависят от числа залежей, пластового давления, числа газовых скважин, их производительности и других условий.

Плановый объем транспортировки газа по трубопроводу зависит от его пропускной способности $Q_{\text{тпр}t+1}$ (млн. м³/год), которая может быть рассчитана по формуле:

$$Q_{\text{тпр}t+1} = q_{t+1} * T_{t+1} * R_{t+1},$$

где q_{t+1} — пропускная способность газопровода, млн. м³/сут;
 T_{t+1} — календарное время в планируемом периоде, сут;
 R_{t+1} — коэффициент использования пропускной способности газопровода.

В качестве исходных данных при планировании транспортировки и поставок газа по газопроводам принимаются:

- перспективные планы развития газовой промышленности;
- спрос на газ;
- добычные возможности газовых месторождений (или возможности поступления газа из других газопроводов);
- пропускная способность действующих газопроводов;
- планы ввода новых и выбытия действующих мощностей по перекачке газа;
- полезный объем подземных хранилищ;

- система плановых норм и нормативов, включающая коэффициенты загрузки газопроводов, нормы времени на их текущий и капитальный ремонты; нормы газа на собственные нужды, нормы неизбежных потерь газа при транспортировке и т.д.

Текущие планы транспортировки и поставки газа составляют на год с разбивкой по кварталам по следующим показателям (в млн. м³ при температуре 20°C и давлении 0,1 МПа):

- объем поступления газа в газопровод;
- объем товарного газа;
- расход газа на собственные нужды;
- потери газа.

Планируется объем транспортной работы в тонно-километрах. Определяется также плановый коэффициент использования пропускной способности или коэффициент загрузки газопровода.

Основным показателем, по которому оценивается выполнение плана по транспортировке и поставкам газа, является объем товарного газа $Q_{гт+1}$. Этот объем определяют по плановому балансу газа, разрабатываемому по каждому газопроводу, формула которого имеет вид:

$$Q_{гт+1} = Q_{пт+1} + Q_{пот+1} - (Q_{ркт+1} + Q_{пот+1} + Q_{рат+1} + Q_{гт+1} + Q_{гап\ t+1}),$$

где $Q_{пт+1}$ и $Q_{пот+1}$ — объем газа соответственно поступающего с газовых промыслов (с других газопроводов) и отбираемого из подземных хранилищ; $Q_{ркт+1}$ — расход газа на собственные нужды; $Q_{пот+1}$ — потери газа; $Q_{рат+1}$ — количество газа, нагнетаемого в подземные хранилища; $Q_{гап\ t+1}$ — расход газа на заполнение новых газопроводов; $Q_{гт+1}$ — объем товарного газа, предназначенного к реализации сторонним потребителям.

Объем газа, расходуемого на собственные нужды, — это так называемый нетоварный расход в виде топлива на компрессорных станциях газопровода, оснащенных приводами от газовых турбин или газомоторов, на собственных котельных и электростанциях, на установках по осушке и очистке газа, на отопление и т.д. Эти расходы газа определяют по технически и экономически обоснованным нормам утвержденным ОАО «Газпром».

По обоснованным и утвержденным нормам определяют так-

же технически неизбежные потери газа, к которым относятся утечки газа через неплотности соединений в арматуре, при производстве ремонтных работ, осушке и очистке газа и т.д.

Объем транспортной работы объединения $Q_{\text{трт}+1}$ планируется по каждому газопроводу (по участкам) и в целом по объединению (на основе суммирования участковых данных):

$$Q_{\text{трт}+1} = \sum_{i=1}^n Q_{\text{трт}i} 1_i,$$

где n — число участков газопроводов; $Q_{\text{трт}i}$ — объем газа, транспортируемого по i -му участку; 1_i — протяженность i -го участка, км.

Транспортировка нефти и нефтепродуктов осуществляется в тесном взаимодействии трубопроводного, водного, железнодорожного и автомобильного транспортов. Подавляющий объем транспортных работ ведется магистральными нефте- и продуктопроводами. В частности, объем перекачиваемой нефти от места ее добычи к нефтеперерабатывающим заводам и на экспорт составляет более 90% общей добычи и лишь около 10% приходится на водный и железнодорожный транспорт.

Каждый из видов транспорта имеет свои особенности и показатели в планировании объема транспортировки нефти и нефтепродуктов. Но в основе лежит единый принцип — обеспечить необходимые объемы и четкий ритм поставок нефти и продуктов от места производства к местам потребления. При этом плановые объемы транспортировки нефти обуславливаются спросом на нефть нефтеперерабатывающих заводов, экспортными поставками и др., а нефтепродуктов — государственными заказами, поставками по прямым договорам на экспорт.

Данные о спросе служат основой разработки транспортно-го баланса по стране в целом и экономическим районам, в котором увязывается деятельность всех видов транспорта с выбором рациональных перевозок, определяются объемы грузопотоков между районами производства и потребления нефти и нефтепродуктов.

Планы акционерной компании «Транснефть» по транспортировке нефти представляют собой обобщенный план транспорта нефти по каждому нефтепроводу, а также перевозок по желез-

ной дороге и водным транспортом. При этом составляют два тесно связанных между собой раздела: план транспортировки нефти и нефтепродуктов и план их поставок.

В планах работ каждого из нефтепродуктопроводов определяется:

- объем перекачки нефти (нефтепродуктов), тыс. т;
- объем транспортной работы, млн.ткм;
- потери нефти и нефтепродуктов при перекачке и хранении, тыс. т;
- расход нефти и нефтепродуктов на собственные нужды, тыс. т;
- время работы трубопровода, сут.

Объем перекачки нефти и нефтепродуктов планируется в зависимости от пропускной способности трубопровода и времени его работы, а объем транспортной работы в тонно-километрах определяется как произведение объема в тоннах на расстояние его перекачки в километрах.

Потери нефти и нефтепродуктов при транспорте и хранении, а также их расход на собственные нужды нормируется; нормы, по которым определяются объемы плановых потерь и товарного расхода, утверждаются руководством компании.

Объемы поставок нефти и нефтепродуктов планируются не только в натуральном (по сортам нефти и видам нефтепродуктов), но и в стоимостном выражении на основе планируемых цен на нефть и нефтепродукты.

11.4. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

После утверждения годового плана особое значение приобретает оперативно-производственное планирование, которое завершает составление текущего плана. Оно предусматривает детализацию годового плана и доведение его до каждого цеха, участка, рабочего места в виде заданий на квартал, месяц, декаду, сутки и смену.

Оперативно-производственное планирование на предприятии осуществляется с целью обеспечения равномерной работы и

выпуска продукции при непрерывной и полной загрузке оборудования, рациональном использовании рабочего времени, сокращении длительности производственного цикла. Оно предусматривает:

- а) установление календарных графиков производства и выпуска продукции по каждому цеху, участку, рабочему месту;
- б) своевременное обеспечение каждого рабочего места материалами и др.;
- в) оперативное регулирование хода выполнения производственной программы в каждом подразделении предприятия.

Оперативное планирование должно отвечать на вопросы: что и где, когда и в какие сроки должно быть пущено в производство или изготовлено, с тем, чтобы обеспечить ритмичность выпуска продукции в заданные сроки, выполнение текущего годового плана.

Оперативное задание на месяц устанавливают на основе уточненного квартального плана. Оперативные задания цехам и участкам не повторяют механически годовую и квартальную производственные программы предприятия, их разрабатывают с учетом текущего хода производства, конкретных его условий.

В оперативные планы включают следующие показатели, ориентирующие коллективы всех подразделений предприятия на успешное выполнение плана: объемы производства работ (продукции) или услуг, численность работников и фонд их заработной платы, нормативы по использованию материальных ресурсов, издержки производства, зависящие от исполнителей.

Оперативное задание доводится до подразделений и исполнителей в различных формах.

Основная форма производственного задания на месяц — это оперативный план-график, в котором объем производства продукции или выполнения работ определен по конкретным датам.

Особую роль в оперативном планировании играют комплексные планы-графики проведения ремонтных работ и организационно-технических мероприятий, которые обеспечивают работоспособное состояние оборудования и рост производственных мощностей. Оперативное планирование способствует систематическому контролю за выполнением планов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте методические подходы к планированию производства на предприятии.
2. Какие факторы определяют спрос и предложение продукции на предприятиях нефтегазового комплекса?
3. Какова структура производственной программы бурового предприятия и основные показатели плана.
4. Поясните содержание и порядок расчета плана производства и реализации продукции нефтегазодобывающего предприятия.
5. В чем заключается методика планирования объемов добычи нефти и газа?
6. Объясните содержание, порядок и методику расчета производства и реализации продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях.
7. Как рассчитывается производственная программа предприятий транспорта нефти, газа и нефтепродуктов.
8. Сформулируйте задачи оперативного планирования.

ГЛАВА 12. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

12.1. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Результаты деятельности любой экономической системы в значительной степени зависят от того, насколько хорошо подготовлены кадры. Действенность всех факторов эффективности производства определяется в конечном итоге людьми, т.к. они являются главным компонентом производства. Все большее значение приобретает раздел менеджмента, который изучает вопросы взаимодействия людей в процессе управления деятельностью хозяйствующей единицы — управления персоналом. Увеличивается экономическая значимость персонала, ибо человеческий ресурс является важнейшим в потенциале предприятия. Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности как производства, так и управления квалифицированными и энергичными работниками. Основная задача менеджмента персонала состоит в том, чтобы наиболее целесообразно соединить в процессе производства его трудовые и вещественные компоненты. Менеджмент персонала включает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие из них: анализ и формирование системы управления персоналом, организация и нормирование труда, организация рабочих мест, охрана труда, планирование потребности в трудовых ресурсах, подбор и расстановка кадров, определение режимов работы, вопросы оплаты труда и льгот, оценка результатов деятельности работников и др.

Менеджмент персонала включает решение не только кадровых, но и целый ряд социальных, политических, экономических, юридических, организационно-технических проблем. Для их решения в организациях создаются службы и отделы (отдел кадров, отдел труда и заработной платы и др.). Их совокупность и взаимосвязь образуют организационную структуру управления персоналом, представленную на рис. 28.

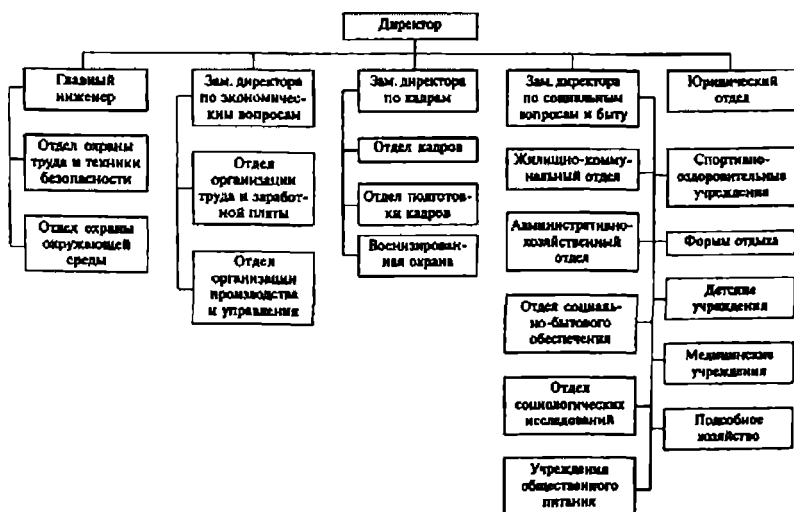


Рис.28. Структура управления персоналом в организации

Структура службы управления персоналом и количество структурных подразделений зависят от характера и размеров предприятия (фирмы), особенностей выпускаемой продукции, особенностей технологии производства. В малых организациях многие функции выполняются линейными руководителями, в крупных — для решения каждой функции формируются самостоятельные подразделения. Развитие рыночных отношений приводит к изменению и расширению функций управления персоналом. Все большее значение приобретают вопросы социально-психологической диагностики; анализа и регулирования взаимоотношений между работниками и руководством; информационного обеспечения системы кадрового управления; анализа кадрового потенциала и потребности в нем; оценки и подбора кадров на вакантные должности; подготовки и обучения кадров; маркетинга кадров; управления занятостью; изучения рынка трудовых ресурсов; планирования и контроля деловой карьеры; управления профессиональным продвижением; адаптации работников; управления трудовой мотивацией; правовых отношений; психофизиологии и эстетики труда и др.

Менеджмент персонала включает различные, но тесно связанные между собой направления деятельности, такие как стра-

тегический анализ, кадровое планирование, набор персонала и его расстановка, совершенствование работы с персоналом в организации и другие. Группировка направлений деятельности в системе управления работой с персоналом представлена на рис. 29.

Многогранные и сложные задачи кадрового менеджмента могут и должны решаться только комплексно, с помощью системного подхода. В систему менеджмента персонала включаются функциональные подразделения, выполняющие однородные фун-

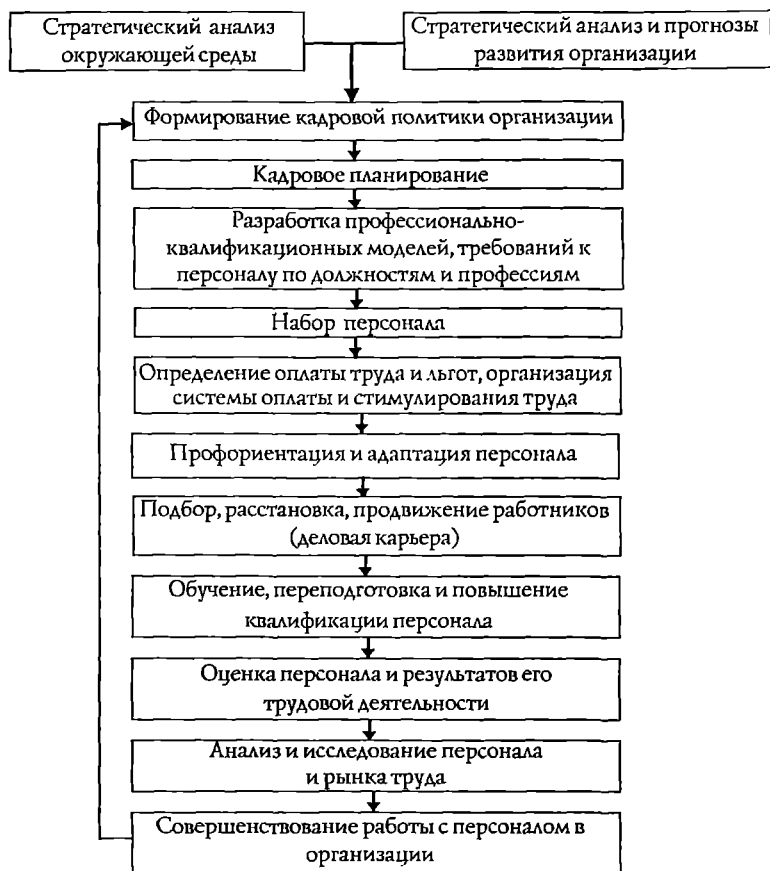


Рис. 29. Основные направления деятельности в системе управления персоналом

кции управления персоналом. На рисунке приложения 2 приведен состав основных функций, выполняемых в системе менеджмента персонала.

Система управления персоналом предприятия включает множество различных функций. Выполнение однородных функций осуществляется специальными подразделениями по работе с персоналом, которые составляют подсистемы общей структуры управления.

Основой концепции менеджмента персонала организации являются возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

12.2. ОРГАНИЗАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Одно из направлений менеджмента персонала на предприятии (фирме) – организация труда. Организация труда — это часть организации производства, которая представляет собой наиболее рациональное соединение техники и людей в едином производственном процессе. Основные цели организации труда:

- обеспечение всемерной экономии труда и достижение высокой производительности;
- ликвидация потерь, связанных с выпуском низкокачественной продукции;
- устранение простоев и нерациональных затрат труда;
- оздоровление и обеспечение условий труда.

Организация труда предполагает расстановку людей в пространстве и во времени, при которой достигается наибольшее использование всех производственных ресурсов, их наиболее эффективное сочетание. Прежде всего, на предприятии осуществляется разделение работ по видам. Различают четыре вида разделения труда.

Функциональное — по типам производственных процессов, по видам работ, которые могут быть выполнены работниками разных специальностей (профессий). Это работники основных и вспомогательных служб. По характеру выполняемых функций каждая из этих групп делится на рабочих, инженерно-техничес-

ких работников, служащих, младший обслуживающий персонал, учеников.

Квалификационное разделение обусловлено неодинаковой сложностью выполняемых работ, для выполнения которых требуются работники разных квалификаций, разных разрядов.

На предприятиях НГК все работы и рабочие делятся на шесть групп.

Технологическое разделение связано с обособлением работ по обслуживанию отдельных типов оборудования, технологических установок, энергетических служб, служб КИПиА, ремонтных служб и др. В зависимости от этого рабочие делятся по профессиям: газовщики, котельщики, такелажники, слесари, коксоочистители и др.

Операционное разделение связано с выделением отдельных операций при производстве определенного продукта или с проведением определенной работы.

Разделение труда требует четкого определения функций и обязанностей каждого исполнителя или группы.

С другой стороны, продукция любого предприятия является результатом совместной работы всего коллектива. Коллективный труд складывается из отдельных трудовых процессов, связь между которыми достигается с помощью кооперации труда. Первичной формой кооперации труда является бригада (минимум три человека), создаваемая для обслуживания технологической установки, скважины, трубопровода; выполнения определенных работ и производственных заданий.

Способ формирования бригад может быть различен. Бригады могут быть сменные или сквозные, специализированные или комплексные. Организационные формы бригад, их численность, профессиональный состав устанавливают исходя из содержания и сложности производственного процесса, условий производства, трудоемкости работ, развития техники и технологии, местных условий производства и пр.

Так, в бурении в зависимости от условий производства создаются комплексные или специализированные бригады. В нефтепереработке и нефтехимии в основном производстве для обслуживания технологических установок создаются сквозные спе-

специализированные бригады. В ремонтных цехах завода, НГДУ, УБР создаются специализированные бригады ремонтных рабочих. В цехах КИПиА и энергетических первоначальной производственной единицей является участок (группа).

Результаты труда во многом зависят от рациональности и четкости организации рабочего места, обеспеченности его всем необходимым (сырьем, энергией, средствами автоматизации и др.), от окраски, температуры, освещения.

Рабочие места могут быть стационарными и передвижными; по характеру обслуживания — аппаратными, машинно-ручными, ручными; по числу обслуживаемых объектов — одноагрегатными и многоагрегатными; по степени специализации — специализированными и универсальными; по степени кооперации — индивидуальными и бригадными.

Большое внимание следует уделять разработке рациональных методов и приемов труда, определению состава и последовательности трудовых приемов, синхронизации трудового процесса и работы оборудования, разработке маршрутов и др.

Одной из особенностей всех производств НГК (бурение, добыча, транспорт, переработка) является непрерывность производственного процесса. Это требует непрерывного многосменного обслуживания, т.е. круглосуточной работы персонала. Высокопроизводительная работа достигается лишь при правильной организации чередования работы и отдыха. С этой целью составляются графики сменности. Разработано большое число графиков сменности для трех- и четырехсменного обслуживания (при работе четырех и пяти сменных бригад). Различают графики и по периодичности пересмен, т.е. по интервалу времени работы в одну смену графики могут быть двух-, трех-, четырех-, пяти- и шестидневные. Следует отметить, что предпочтительнее графики, предусматривающие четырех- или пятидневную рабочую неделю.

Переход из смены в смену возможен в прямом (I — II — III — IV — I) и обратном (I — IV — III — II — I) порядке. Различаются графики и по длительности отдыха при переходе из смены в смену, однако это время не должно быть менее 24 часов.

Задачей менеджмента персонала является выбор графиков сменности в зависимости от особенностей производственного

процесса и других факторов. Правильное определение графиков сменности способствует повышению эффективности производства.

Действенным средством совершенствования организации труда является его нормирование. Нормирование труда — это установление научно-обоснованных норм рабочего времени на изготовление единицы продукции или выполнение определенной работы. Задача нормирования труда заключается не только в разработке норм, но и в перестройке самой структуры производственных процессов, проектировании мероприятий по улучшению использования рабочего времени, правильной расстановке рабочей силы, определении и обосновании численности персонала.

Нормирование труда включает следующие работы:

- изучение и анализ организации рабочих мест;
- проектирование с учетом передового производственного опыта состава, регламента и последовательности выполнения трудовых операций;
- повышение качества норм на основе наиболее полного технического, экономического, физиологического их обоснования;
- установление норм труда;
- систематический пересмотр норм труда и их уточнение по мере изменения организационных и технических условий;
- расширение сферы нормирования труда путем охвата нормированием всех категорий работников;
- обеспечение оптимальной и равной напряженности норм на однородные виды работ.

Работы по нормированию труда сопровождаются проведением организационно-технических мероприятий, необходимых для внедрения и освоения новой нормы, обучением рабочих более совершенным приемам труда.

В практике совершенствования управления персоналом нормативный метод дает исключительный эффект. Он предусматривает применение системы норм и нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, разделение и кооперацию труда.

В организациях НГК при нормировании труда устанавливаются нормы времени, выработки, обслуживания и штата.

Норма времени ($H_{вр}$) показывает затраты рабочего времени (в человеко-часах, человеко-минутах) на производство единицы продукции или выполнение работы одним рабочим или группой рабочих определенной численности.

Норма выработки (H_v) показывает количество продукции или объем работ, которое должно быть произведено одним рабочим или группой рабочих в единицу времени в конкретных организационно-технических условиях. Нормы выработки выражаются в натуральных единицах (кг, шт, м и т.д.).

Эти виды норм ($H_{вр}$) и (H_v) чаще всего применяют в ручных и машинных производствах. Их используют, например, в ремонтном хозяйстве и на погрузочно-разгрузочных работах.

Норма обслуживания ($H_{об}$) показывает число единиц оборудования, аппаратов, установок или площадей, которое должен обслужить один рабочий (или бригада рабочих) в смену в конкретных организационно-технических условиях. При работе на одноименном оборудовании норму обслуживания выражают в физических единицах, при разноименном — в условных. Эту норму используют для регламентирования затрат труда дежурных слесарей, товарных операторов, пробоотборщиков, электриков, работников на нефтедобывающем предприятии и др.

Норма штата ($H_{шт}$) показывает число рабочих, необходимых для обслуживания объекта (технологической или буровой установки) или выполнения заданного объема в смену. Эту норму используют для регламентации труда основных рабочих на НПЗ и в УБР.

Наличие обоснованных норм труда имеет большое значение. Они являются исходными для расчета производственных мощностей предприятия и их подразделений; загрузки оборудования и рабочих мест; потребности в кадрах по численности, профессиям, специальностям и классификации; оплаты труда.

Таким образом, содержание организации труда составляет правильное определение форм разделения и кооперирования труда; правильное определение рабочего места, рациональность и четкость его организации; обеспечение рабочего места всем не-

обходимым (сырьем, энергией, инструментом и др); правильная организация трудового процесса; установление рациональных режимов работы и отдыха, рациональных графиков сменности; создание благоприятной производственной обстановки; нормирование труда; укрепление трудовой дисциплины; разработка материальных и моральных стимулов повышения результативности труда.

12.3. УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ С ПЕРСОНАЛОМ. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Важным направлением управления персоналом является кадровое планирование, которое способно согласовать интересы работодателей и работников. Задача кадрового планирования в том, чтобы предоставить людям рабочие места в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Оно осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала и должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Кадровое планирование должно дать ответ на такие вопросы:

- Сколько работников, какой классификации, когда и где потребуются?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Как обеспечить развитие кадров и повышение квалификации в соответствии с требованиями производства?
- Какие затраты потребуются для выполнения запланированных кадровых мероприятий?

Планирование работы с персоналом включает целый комплекс взаимосвязанных мероприятий. Прежде всего, необходимо собрать информацию о персонале, т.е.:

- сведения о постоянном составе персонала (возраст, время поступления на работу, место жительства и др.);

- данные о структуре персонала (квалификация, возраст, профессия и др.);
- сведения о текучести кадров;
- сведения по заработной плате (структура, надбавки, оплата по тарифу);
- данные об услугах социального характера;
- сведения о продолжительности рабочего дня, об его использовании.

Далее изучается использование персонала и определяется дополнительная потребность в нем, источники привлечения и адаптации или возможное высвобождение персонала.

Планирование потребности в персонале осуществляется на основе планов деятельности предприятия (производственного, финансового, инновационного и др.); данных об имеющихся и запланированных рабочих местах; плане организационно-технических мероприятий; штатного расписания; плане замещения вакантных должностей.

Задача менеджера при решении этого вопроса — обеспечить предприятие рабочей силой в соответствии с требованиями производственного процесса. При планировании численности работающих определяется минимальная, но достаточная численность для выполнения запланированного объема работ и услуг. Планируется численность отдельно по категориям (специалисты, рабочие, служащие, МОП, ученики), профессиям, специальностям, должностям. Методика расчета зависит от категории и характера работ.

Расчет численности работников может осуществляться двумя способами; прямым счетом и по факторам.

Планирование прямым счетом — трудоемкий процесс, так как осуществляется последовательно по всей цепочке производства, по всем подразделениям, объектам и по каждой категории. Обычно им пользуются при расчете численности для новых объектов или для анализа и уточнения на действующих.

Расчет осуществляется на основании трудовых норм и эффективного фонда рабочего времени. Эффективное время работы одного рабочего определяют из годового баланса рабочего времени, рассчитанного исходя из продолжительности рабочего дня.

Продолжительность рабочего дня определяется в организации (фирме) самостоятельно. Примерный баланс рабочего времени в непрерывных производствах представлен в табл. 7.

Таблица 7

Баланс рабочего времени рабочего

	6-часовой рабочий день		7-часовой рабочий день	
	дни	часы	дни	часы
1. Календарное время (t_k)	365	2190	365	2920
Дни отдыха (выходные и праздничные)	73	438	91	728
2. Номинальный фонд рабочего времени (t_n)	292	1752	274	2192
Невыходы на работу всего	28	168	28	224
в т.ч. отпуск основной	15	90	15	120
отпуск дополнительный	9	54	9	72
выполнение гособязанностей	2	12	2	16
дни болезни	2	12	2	16
3. Эффективный фонд рабочего времени (t_*)	264	1584	246	1968

При шестичасовом рабочем дне организация бесперебойного обслуживания рабочего места осуществляется в четыре смены пятью сменными бригадами (вахтами). При семичасовом рабочем дне — соответственно три смены и четыре бригады. Продолжительность смены организуется по 8 часов с предоставлением дополнительных дней отпуска. Плановый баланс рабочего времени составляется из анализа предшествующего периода. При составлении планового баланса необходимо предусмотреть снижение невыходов на работу по болезни в результате улучшения условий труда, повышения качества медицинского обслуживания и др. факторов. Прогоулы, простои и неявки считаются нарушением и в плане не учитываются.

При расчете численности рабочих, занятых на нормируемых работах, используют нормативный метод расчета.

Численность рабочих, обслуживающих рабочее место (технологическую установку в переработке; скважину в добыче и бурении; газоконденсаторную станцию, насосную, линейный учас-

ток трубопроводов на транспорте), определяют на основе норм штата, длительности рабочего дня и баланса рабочего времени. Явочную численность рабочих в сутки определяют умножением явочного числа рабочих в смену (нормы штата) ($A_{яв}$) на число смен ($n_{см}$):

$$\chi_{яв} = A_{яв} * n_{см}$$

Эта численность не учитывает необходимые перерывы в работе (дни отдыха, отпуск и др.).

Для обеспечения непрерывной работы объекта определяется списочная численность рабочих, т.е. с учетом рабочих на время регламентированных перерывов. Списочная численность равна произведению явочной численности в смену ($A_{яв}$), числа сменных бригад ($n_{бр}$) и коэффициента подмены ($K_{под}$), равного отношению номинального фонда рабочего времени (t_n) к эффективно-му ($t_{эф}$):

$$\chi_{сп} = A_{яв} * n_{бр} * K_{под} = A_{яв} * n_{бр} * t_n / t_{эф}$$

Например:

Определить численность рабочих для обслуживания технологической установки при шестичасовом рабочем дне и нормативе численности 10 человек.

$$\chi_{яв} = 10 * 4 = 40 \text{ чел.}$$

$$\chi_{сп} = 10 * 5 * 292/264 = 55 \text{ чел.,}$$

в том числе на подмену предусмотрено

$$\chi_{под} = 55 - (10 * 5) = 5 \text{ чел.}$$

Рабочие должны быть разной квалификации, чтобы обеспечить объем работ на установке.

Расчет общей численности буровых бригад производится аналогично, но необходимо еще учесть число буровых установок, находящихся в бурении Y и численность дневных вспомогательных рабочих, обслуживающих буровую установку $A'_я$. Общая численность рассчитывается по формуле:

$$\chi_{66} = (Y * A_{яв} * n_{см} + Y * A'_я) * K_{под}$$

Например:

Определить численность буровых бригад, если число буровых установок, находящихся в бурении, — 10, численность вахт — 4, численность рабочих, обслуживающих одну установку в смену, — 4 чел. В дневную смену буровую обслуживают электромонтер и слесарь, коэффициент подмены — 1,15. Длительность рабочего дня 7 часов. Списочная численность составит:

$$Ч_{66} = (4 \cdot 4 \cdot 10 + 2 \cdot 10) \cdot 1,15 = 207 \text{ чел.}$$

При расчете численности работников на основе норм обслуживания необходимо вначале определить явочную численность в смену или норматив численности на обслуживание единицы оборудования, а затем провести аналогичный расчет. По нормам обслуживания на производствах НТК рассчитывают численность прибористов, электриков, пробоотборщиков и др., а также общую численность рабочих нефтегазодобывающего предприятия.

Например:

Необходимо рассчитать численность рабочих на нефтедобывающем предприятии. Исходные данные и расчет представлены в табл. 8.

Таблица 8

Расчет численности рабочих на нефтедобывающих предприятиях

Фонд скважин	Число скважин	Норматив численности	Итого рабочих
С глубинными поршневыми насосами (индивидуальные станки-качалки)	9	0,42	3,80
С фонтанной арматурой с депарафинизационными установками с производством спуска-подъема 2 раза в месяц с установками:			
а) АДУ-1, АДУ 4;	30	0,66	19,8
б) АС-1;	5	0,8	4,0
в) вручную на глубину до 400 км;	5	1,1	5,5
г) то же свыше 400 км			
погружными электронасосами	15	1,45	21,75
Число насосов	2	0,56	1,12
Итого	66	-	63,17 = 64 чел.

Второй пример:

На нефтеперерабатывающем заводе имеется 4 установки АВТ, 3 — каталитического крекинга и по одной — каталитического риформинга и гидроочистки. По нормативам приборист обслуживает 2 установки АВТ, или 3 - каталитического крекинга, или 2 — каталитического риформинга либо гидроочистки. Тогда для обслуживания этих установок потребуется в смену 4 прибориста ($2 + 1 + 1$). При длительности рабочего дня 7 часов и коэффициент подмены 1,12 среднесписочное число составит $4 \cdot 4 \cdot 1,12 = 18$ чел.

Если выработка зависит от производительности рабочих, то численность определяют в зависимости от трудоемкости выполняемой работы, норм выработки или времени и бюджета рабочего времени одного рабочего. На основании норм времени на каждую операцию и перечня необходимых операций определяют общий объем работ (в человеко-часах). Плановая численность определяется делением объема работ (T) на эффективное время одного рабочего ($t_{эф}$). Кроме того, необходимо учесть перевыполнение норм с помощью коэффициента (v).

Расчет производится по формуле:

$$Ч = T / t_{эф} * v.$$

Если расчет основан на норме выработки ($H_{выр}$), то среднесписочную численность рабочих определяют по формуле:

$$Ч = O_p / H_{выр} * t_{эф} * v,$$

где O_p — объем работ в принятых единицах измерения.

Этот метод используется при планировании численности рабочих для подземного ремонта в НГДУ; на монтаже и демонтаже эксплуатационного оборудования; в бурении, транспорте и переработке для определения численности ремонтных рабочих, сливщиков-наливщиков, рабочих в транспортных цехах и др.

Например:

Плановый объем ремонтных работ по капитальному ремонту — 1000000 человеко-часов, по текущему — 600000 человеко-часов. Запланировано 50% капитального ремонта выполнить подрядным способом, перевыполнение норм — 20%, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего — 1905 часов. Тогда численность рабочих ремонтных служб

$$\text{Ч} = (1000000 \cdot 0,5 + 600000) / 1905 \cdot 1,2 = 481 \text{ чел.}$$

Среднесписочная плановая численность рабочих по предприятию представляет собой сумму среднесписочной численности по всем подразделениям.

Численность специалистов определяют на основе типовых схем и структур заводоуправления и управления цехами. Для расчета используют функциональные справочники, которые носят рекомендательный характер. Расчет производят по управленческим функциям, которые выполняют специалисты: линейное руководство, оперативное руководство, планирование, управление ремонтным хозяйством и др. Размер численности по выполнению отдельных функций зависит от мощности предприятия, стоимости основных производственных фондов, числа объектов и др. факторов.

Численность младшего обслуживающего персонала планируют исходя из укрупненных норм обслуживания (уборщики — по количеству квадратных метров площади помещения; гардеробщики — по количеству обслуживаемых людей, вахтеры — по числу точек обслуживания и т.д.).

На действующем предприятии можно определить плановую численность персонала по факторам ее изменения (ввод новых объектов, автоматизация производства, проведение организационно-технических мероприятий и т.д.) ($\Delta \text{Ч}$) и численности в предшествующем году (Ч_0) по формуле:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \text{Ч}_0 + \Delta \text{Ч},$$

Например:

Среднесписочная численность в отчетном году составила

3000 чел. В плановом году должны быть введены очистные сооружения, для обслуживания которых потребуется дополнительно 60 чел. В результате внедрения коллективного обслуживания и совмещения профессий будет высвобождено 50 чел. Плановая численность составит $3000 + 60 - 50 = 3010$ чел.

Использование факторного метода позволяет определить не только плановую численность, но и обосновать ее изменение, увязав с другими разделами плана. Расчет численности по факторам проще и быстрее. Изменение численности по изменившемуся фактору осуществляется прямым счетом. Недостатком расчета по факторам является то, что на план переносятся все недостатки предшествующего периода.

В задачу менеджмента персонала входит также и определение дополнительной потребности в кадрах и источников ее покрытия. Дополнительная потребность возникает при расширении основного производства или подсобно-вспомогательного хозяйства, из-за текучести кадров, в связи с уходом на пенсию или учебу. Источники привлечения персонала могут быть внутренние и внешние. Внутренние источники возникают за счет проведения организационно-технических мероприятий: изменения производственной структуры управления, совершенствования технологических процессов, организации труда, перераспределения персонала и др.

Особое внимание следует уделить планированию кадрового резерва специалистов и руководителей, а также подготовке руководящих кадров. Источниками формирования резерва кадров руководителей являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Работу по подготовке руководителей рекомендуется начинать со студентов старших курсов базовых институтов или направляемых на практику в организацию из других институтов. На этом этапе осуществляется подбор и подготовка к конкретной деятельности в подразделениях организации. Второй этап — работа с молодыми специалистами, включающая подробное

знакомство с организацией, стажировку в ее подразделениях; изучение индивидуальных способностей специалистов и возможности их использования. Третий этап — работа с линейными руководителями низшего звена (мастера, начальники участков) и работниками, окончившими вечерние и заочные учебные заведения без отрыва от производства. Они используются в качестве дублеров и замещают отсутствующих руководителей. Четвертый этап — работа с руководителями среднего звена управления. Здесь важное место принадлежит личным качествам специалиста, его индивидуальной подготовке, деловым качествам и др. Пятый этап — работа с руководителями высшего звена: подбор и расстановка руководителей на высшие посты. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе комиссией, состоящей из руководителей высшего звена и специалистов соответствующего звена с привлечением при необходимости независимых экспертов.

Проблемой менеджмента персонала в организации является и управление трудовой адаптацией. Выделяют два направления адаптации:

- первичная — адаптация молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- вторичная — адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (работники, меняющие объект деятельности или профессию, переходящие в ранг руководителя).

В организациях существует потребность в обучении кадров. В обучение работников включается подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутрипроизводственному, непроизводственному обучению и самоподготовке. Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне его.

12.4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

Оценка результатов деятельности работников и повышение эффективности труда - важная задача менеджмента персонала. Эффективность труда характеризуется производительностью тру-

да. В промышленности она определяется выработкой продукции на одного работающего в единицу времени. Для оценки уровня и динамики производительности труда применяют различные методы: натуральный, стоимостной, трудовой.

При натуральном методе производительность труда определяется делением количества выработанной продукции (Q) в натуральных единицах на среднесписочную численность работающих ($Ч$):

$$ч = Q/Ч.$$

Этот метод прост и удобен, дает наиболее правильное представление об уровне производительности труда, но его можно использовать только там, где вырабатывается один продукт (или несколько сопоставимых): на предприятиях нефтегазодобычи, трубопроводах, бурении на отдельных технологических установках нефтеперерабатывающих предприятий.

Большое распространение получил стоимостной метод, по которому производительность определяют делением товарной (ТП) или валовой (В) продукции, произведенной в единицу времени (обычно год), на среднесписочную численность работников:

$$ч = ТП/Ч = \sum Q_i U_i / Ч,$$

где U_i — цена единицы продукции.

Этот метод прост, доступен, позволяет учитывать весь ассортимент вырабатываемой предприятием продукции. Существенный недостаток этого метода обусловлен несоответствием цен трудоемкости продукции, т.к. цена в очень малой степени зависит от затрат труда и складывается под влиянием множества внешних и внутренних факторов.

Наиболее правильное представление об уровне и динамике производительности труда дает трудовой метод, по которому производительность труда характеризуется трудоемкостью продукции t_n , т.е. затратами труда в человеко-часах (T) на производство единицы продукции (Q):

$$t_n = T/Q.$$

Этим методом оценивают трудоемкость добычи единицы продукции по НГДУ, трудоемкость монтажа одной буровой установки, трудоемкость перекачки (единицы продукции газа или нефти).

Например:

В НГДУ имеется 80 скважин, которые обслуживают 1200 рабочих и каждый из них отработывает 1800 ч. Трудоемкость составит $1200 * 1800 / 80 = 2700$ чел.-ч на скважину.

Определение трудоемкости продукции в нефтепереработке сложный процесс. Трудоемкость товарного продукта определяют как средневзвешенное значение трудоемкости компонентов, входящих в данный продукт. Для определения трудоемкости компонентов необходимо определить затраты труда по всем технологическим процессам (установкам), включая смешение, а также учесть затраты труда работников вспомогательного производства и управления.

Результаты деятельности работников оцениваются изменением производительности труда за определенный период времени.

Абсолютное изменение производительности труда рассчитывается по формуле:

$$\Delta_{\text{ч}} = \text{ч}_1 - \text{ч}_2,$$

где ч_1 и ч_2 — производительности труда в рассматриваемые периоды.

Относительное изменение (индекс изменения) производительности труда может быть определено прямым счетом или факторным методом по формуле:

$$J = \Delta \text{ч} / \text{ч}_1 * 100\% = [\text{ч}_2 - \text{ч}_1] / \text{ч}_1 * 100\%$$

или

$$J = \{ [(\Delta \text{ТП}_1 / \text{ч}_1 - \Delta \text{ч}_1) \text{ч}_2] \} * 100\%,$$

где ΔTP_i — изменение товарной продукции за счет изменения i -го фактора; $\Delta Ч_i$ — изменение численности персонала, вызванное изменением i -го фактора; $ч_1$ — производительность труда в исходном (базовом) периоде; $Ч_2$ — численность персонала в расчетном периоде.

Например:

Товарная продукция в базовом периоде 40000 тыс. руб., численность персонала 3945 чел. Проведение мероприятий по повышению технического уровня приводит к увеличению товарной продукции на 1100 тыс. руб. и увеличению численности на 55 чел. Следовательно, производительность труда в базовом периоде

$$ч_1 = 40000/3945 = 10,139 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Определяем изменения производительности труда:

а) прямым счетом:

$$Ч_2 = 3945 + 55 = 4000 \text{ чел.}$$

$$TP_2 = 40000 + 1100 = 41100 \text{ тыс. руб.}$$

$$ч_2 = 41100/4000 = 10,275 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$J = (10,275 - 10,139)/10,139 * 100\% = 1,34\%;$$

б) по факторам:

$$J = \{[(1100/10,139) - 55]/4000\} * 100\% = 1,34\%.$$

При расчете по факторам общее изменение производительности труда представляет собой алгебраическую сумму изменений по всем факторам.

Кроме общей оценки результатов деятельности работников нужна индивидуальная оценка результатов деятельности каждого работника. На основе индивидуальной оценки работников осуществляется подбор кандидатов на вакантные должности, расстановка кадров, управление деловой карьерой, повышение квалификации рабочих, переподготовка кадров.

Для индивидуальной оценки деловых характеристик в организациях проводится их аттестация. Индивидуальную оценку работников следует базировать на количественных показате-

лях. Наиболее сложно это сделать для работников аппарата управления производством. Сюда включаются работники всех звеньев, начиная с цехов и участков и кончая центральными органами хозяйствующей единицы. Все работники делятся на три группы: руководители (всех подразделений) — лица, управляющие людьми; специалисты — выполняющие конкретные управленческие функции (экономисты, математики, программисты, операторы вычислительных машин и др.); технические исполнители — осуществляющие делопроизводственные функции.

Оценка результатов деятельности управленческого персонала может производиться по величине приращения экономических показателей управляемой им системы. Однако, прямая оценка итогов деятельности каждого работника затруднена. По этой причине используются косвенные показатели: оперативность, своевременность, полнота выполняемых работ, исполнительность и др. Таким образом, оценка деятельности работника управления производится на основе системы показателей. При этом важна оценка не только деловых, но и личных качеств работника. Французский исследователь А.Файоль считал, что руководитель предприятия должен быть хорошим администратором, специалистом по техническим вопросам, интеллигентным и умственно развитым человеком с чувством ответственности, беспокоящимся об общем интересе, обладающим знаниями всех наиболее существенных функций предприятия. Североамериканский организатор производства Ф. Тейлор полагал, что руководитель должен быть образованным, обладать специальными знаниями и такими качествами, как решительность, честность, рассудительность, здравый смысл.

При общей оценке качеств работника устанавливается значимость отдельных критериев исходя из конкретных условий его работы. Чем выше уровень должности, тем больше значимость организаторских и административных качеств и сравнительно меньшее значение имеют его профессиональные качества. Для начальника участка значимость его профессиональных и организаторских качеств примерно равна.

Исходя из совокупности требований критерием оценки деловых качеств можно считать: профессиональную компетентность;

творческую активность; полноту, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей или порученных работ; трудовую дисциплинированность; психологическую совместимость в коллективе. Содержание этих критериев раскрывается рядом факторов, для которых можно определить количественное значение.

Профессиональная компетентность характеризуется уровнем специального образования, продолжительностью работы по специальности в данной или аналогичной должности, наличием общих и специальных знаний, умением использовать знания в своем труде, общей эрудицией.

Творческая активность реализуется участием в изобретательской и рационализаторской, научной и методической деятельности, внедрением передового опыта. При этом необходимо оценить важность и эффективность такой работы.

Полнота, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей или порученных работ определяются в соответствующих измерениях. Для этого необходимы четкая регламентация и сведения об обязанностях.

Трудовая дисциплина характеризуется экстенсивным и интенсивным использованием рабочего времени. Первый показатель свидетельствует о наличии или отсутствии прямых потерь рабочего времени. Сюда включается трудолюбие, дисциплинированность, ответственность за порученное дело.

Организаторские способности определяются по конечным результатам деятельности системы, по состоянию организации труда в коллективе, по соответствию квалификации, разряда среднему разряду выполняемых работ, обоснованности и напряженности норм, условиям труда, это умение создать сплоченный коллектив, умение коротко и ясно формулировать цели и задачи и т.д.

Психологическая совместимость проявляется в специфике социально-психологического климата коллектива. Для оценки каждого работника важно выяснить, является он источником конфликтных ситуаций или способен быть их амортизатором.

Конечным этапом оценки деловых качеств работника является вывод относительно перспектив его продвижения по ступеням «карьеры». Под карьерой понимается фактическая

последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Однако карьера не означает непрерывное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Имеется еще понятие «служебно-профессиональное продвижение» — это последовательность различных ступеней, которые сотрудник может пройти.

В развитых зарубежных странах имеется опыт управления служебно-профессиональным продвижением работников начиная с подбора кадров и приема на работу.

Так, в одной из японских компаний принята схема служебно-профессионального продвижения, включающая несколько периодов. После приема на работу сотрудник проходит испытательный срок (1—3 года) для определения качества его знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств и убеждений. Далее, в течение 2—6 недель осуществляется программа адаптации и ориентации в делах компании. На этой стадии проводятся дополнительные испытания, тестирования, наблюдения, анализ результатов работы. После испытательного срока сотрудник зачисляется на постоянную работу и в течение 8-10 лет осуществляется его планомерное продвижение по служебной лестнице. При этом проводится стажировка у лучших работников, наставничество, самостоятельное и организованное повышение квалификации. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем. При этом проводится постоянная оценка результатов, на основе которой осуществляется профессионально-квалификационное продвижение и решается вопрос о выдвижении на руководящие должности и о карьере специалиста.

Для измерения эффективности деятельности аппарата управления и его подразделений могут использоваться прямые показатели, основанные на непосредственном сопоставлении затрат и результатов. Например, экономичность управления можно определить как отношение затрат на содержание аппарата управления к результатам совокупного труда (объем продукции, величина прибыли и др.) и по удельному весу затрат на управление в общих издержках, в общем фонде оплаты труда, в себестоимости продукции. Значимость персонала можно оценить отно-

шением дохода к расходу на одного человека. Оценку эффективности труда следует давать во времени.

12.5. УПРАВЛЕНИЕ ОПЛАТОЙ ТРУДА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛЬГОТ

Качество и эффективность работы персонала зависят и от системы, размера и порядка оплаты труда. Управление оплатой труда и установление льгот имеют важное значение в системе менеджмента персонала. При определении расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует предусмотреть также расходы на охрану труда, на создание более благоприятных условий труда, на создание рабочих мест и их совершенствование. По мере развития рыночных отношений появилась необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале организации. Основную часть затрат составляет оплата труда работников. Прежде всего, необходимо определить фонд оплаты труда (ФОТ), который представляет собой сумму средств, необходимую хозяйствующей единице и ее подразделениям на оплату всех видов работ.

К средствам, направленным на потребление, относятся:

- расходы на оплату труда;
- доплаты и поощрения;
- доходы, выплачиваемые по акциям.

Доходы представляют собой сумму, выплачиваемую в виде дивидендов или процентов по акциям трудового коллектива и вкладам членов коллектива в имущество предприятия.

В расходы на оплату труда включаются:

- заработная плата, начисляемая за выполненную работу (про

работанное время) по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам или сдельному заработку;

- стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты;

- надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам;

- премии за производственные результаты;

- оплата работы в выходные и праздничные дни;

- оплата вечерних и ночных часов работы;

- оплата по районным коэффициентам;

- оплата по трудовым соглашениям другим организациям (не-списочный состав);

- оплата по контракту.

В сумму доплаты включается:

- оплата выполнения особых заданий;

- вознаграждения по итогам года;

- материальная помощь;

- сумма средств, направляемых на социальные нужды коллектива.

Первые три направления выплат входят в фонд заработной платы и в среднюю заработную плату.

С 1 января 1991 г. предприятия самостоятельно разрабатывают систему оплаты труда исходя из своих финансовых возможностей. Таким образом, тарифы и оклады работников устанавливаются исходя из получаемой прибыли, расходуя на заработную плату часть прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, называемую фондом потребления. Внешним регулятором при разработке системы оплаты труда на предприятиях является только централизованный порядок установления размера общероссийской минимальной заработной платы.

При разработке системы оплаты используются действующие тарифные документы, единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, сохранивших согласно постановления Минтруда России от 12 мая 1992 г. свою регламентирующую роль.

Основными составляющими системы оплаты труда являются:

- минимальная ставка оплаты работника на предприятии;
- тарифные ставки рабочих первого разряда;
- тарифная сетка;
- схемы должностных окладов руководителей, специалистов, служащих.

Прежде всего, на предприятии необходимо знать сумму прибыли, на основании которой определяется сумма денежных средств, направляемых на оплату, и из этого устанавливается минимальная месячная ставка работника предприятия, нижним пределом которой является общероссийская минимальная заработная плата. Верхний предел не установлен (не ограничен и зависит от доходов предприятия). Месячная ставка является основой для расчета системы тарифных ставок рабочих и должностных окладов специалистов.

Исходя из установленной минимальной месячной ставки определяется часовая тарифная ставка рабочего-повременщика первого разряда низшей группы с нормальными условиями труда.

Например:

На предприятии установлена минимальная месячная ставка 14000 руб. Для 40-часовой рабочей недели месячный фонд рабочего времени составит 169,2 ч. Тогда часовая тарифная ставка рабочего-повременщика первого разряда низшей группы составит:

$$14000 / 169,2 = 82,74 \text{ руб.}$$

Для высшей и средней групп устанавливаются коэффициенты превышения ставок над ставкой низшего разряда.

Для всех трех групп устанавливается также коэффициент дифференциации между сдельной и повременной оплатой. Таким образом устанавливаются тарифные ставки рабочих первого разряда для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков всех групп. Т.е. эти ставки дифференцированы по тарифообразующим показателям (видам работ, интенсивности, условиям труда) и образуют вертикаль ставок первого разряда.

Затем строится тарифная сетка для дифференциации по сложности труда — разрядам (горизонталь ставок), исходя из принятого на предприятии соотношения тарифных ставок (ко-

эффицентов) по разрядам и порядка абсолютного и относительного возрастания коэффициентов. Характер изменения коэффициентов (прогрессивный, постоянный, регрессивный или их различного сочетания) устанавливается на предприятии самостоятельно.

Так, если в нашем примере по принятой на предприятии системе установлен для рабочего-повременщика IV разряда тарифный коэффициент 1,48, тогда тарифная ставка этого разряда третьей группы составит

$$82,74 \text{ руб.} \cdot 1,48 = 122,45 \text{ руб.}$$

Исходя из разработанной тарифной системы осуществляется расчет месячной или годовой заработной платы рабочих каждого разряда по всем подразделениям и технологическим установкам, а затем сумма фонда оплаты труда всех рабочих по каждому подразделению и предприятию в целом. При этом последовательно проводятся расчеты ее составных частей.

• Оплаты труда по тарифу за эффективный фонд рабочего времени, определяемого из баланса (табл. 7):

$$З_{\text{ст}} = C_{\tau} \cdot T_{\text{эф.}}$$

• Премии за стопроцентное выполнение плана (в размере 20 — 40% от оплаты по тарифу — устанавливается самостоятельно на предприятии) ($n_{\text{пр}}$):

$$C_{\tau} \cdot T_{\text{эф.}} \cdot n_{\text{пр.}}$$

• Доплаты за работу в ночное время (8 часов в сутки в дни работы установки) в размере 40% часовой тарифной ставки за каждый час работы:

$$C_{\tau} \cdot 0,4 \cdot t_{\text{ноч.}}$$

• Доплаты за работу в вечернее время (8 часов в сутки в дни работы установки) в размере 20% часовой тарифной ставки за каждый час работы:

• Доплаты за работу в праздничные дни в размере тарифной ставки:

$$C_{\tau} * t_{\text{пр.}}$$

Сумма этих оплат и доплат составляет фонд основной заработной платы (ФОЗП).

Затем рассчитывают оплату отпуска ($t_{\text{отп}}$) и дней выполнения государственных обязанностей ($t_{\text{об}}$) по среднему заработку за предшествующие 12 месяцев:

$$(\Sigma \text{ФОЗП} / T_{\text{эф}}) * (t_{\text{отп}} + t_{\text{об}}).$$

Количество ночных ($t_{\text{ноч}}$) и вечерних ($t_{\text{веч}}$) часов, приходящихся на одного рабочего в год (или месяц), определяется исходя из дней работы установки ($\Delta_{\text{ру}}$) за рассматриваемый период по формуле:

$$t_{\text{ноч(веч)}} = \Delta_{\text{ру}} * 8 / K_{\text{бр}} * K_{\text{под}},$$

где $K_{\text{бр}}$ — количество сменных бригад; $K_{\text{под}}$ — коэффициент подмены.

Количество праздничных часов, приходящихся на одного рабочего в год (месяц) ($t_{\text{пр}}$), определяется исходя из календарного числа праздничных дней ($\Delta_{\text{празд}}$) по формуле:

$$t_{\text{празд}} = \Delta_{\text{празд}} * 24 / K_{\text{бр}} * K_{\text{под}}.$$

При сдельной оплате труда заработную плату по тарифу определяют исходя из тарифной расценки за единицу продукции (или работы) и количества выработанной продукции (или объема работ).

В оплату специалистов и служащих включается: оплата за проработанное время согласно установленному окладу, доплата за вредность (если это предусмотрено) и оплата отпуска. Расчет

осуществляется на основе разрабатываемой на предприятии схемы должностных окладов руководителей, специалистов, служащих, построенной с учетом сложности выполняемых должностных обязанностей. Оклад специалистов и служащих на государственных предприятиях определяется на основе единой тарифной сетки (ЕТС), предусматривающей 18 разрядов и установленной величины тарифных коэффициентов по этим разрядам.

Оплата труда работников может быть осуществлена по контрактной форме, которая является неотъемлемым элементом рыночной экономики. При этом необходимо предусмотреть постоянную часть, которая составляет 80—90% оплаты, и переменную часть. Чем больше зависимость общих результатов производства от данного работника, тем меньше может быть доля постоянной части, то есть переменная часть находится в прямой зависимости от результатов производственной деятельности; например, от процента перевыполнения плана по прибыли или от коэффициента доходности и др.

Общий фонд оплаты труда (ФОТ) определяется как сумма по всем категориям и подразделениям. Такой метод прямого счета оплаты трудоемкой и требует длительного времени.

Годовой фонд оплаты труда можно определить и исходя из суммы оплаты труда предшествующего года с учетом инфляции ($K_{\text{инф}}$) по формуле

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТ}_{\text{предш}} * K_{\text{инф}}.$$

Так как в современных условиях инфляция (ее темпы) в течение года меняется, то расчеты ФОТ на предприятии целесообразно проводить по месяцам, исходя из предыдущего месяца, с корректировкой на число рабочих дней (часов), праздничных дней и месячного коэффициента инфляции. Годовая сумма ФОТ определяется нарастающим итогом по формуле:

$$\text{ФОТ} = \sum (\text{ФОТ}_{i-1} + \Delta \text{ФОТ}_i) * K_i,$$

где K_i — коэффициент инфляции в расчетном i -м месяце;

ΦOT_{i-1} — фонд оплаты труда предшествующего (i-1) месяца;
 $\Delta \Phi OT_i$ — изменение фонда оплаты труда в расчетном i-м месяце.

Одной из проблем работы с персоналом является управление социальными вопросами и определение льгот и выплат. Дополнительные денежные выплаты, которые получают работники, — это материальная помощь, стоимость путевок (или доплата за их стоимость), удешевление питания, оплата или доплата за жилье, доплата к пенсии, доплата к оплате отпуска и другие социальные льготы.

Использование отечественного и зарубежного опыта позволяет создать на предприятии конкретную эффективную систему вознаграждения и социальных льгот.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные задачи управления персоналом?
2. Дайте характеристику сложившейся структуры управления персоналом в организации.
3. Назовите основные направления деятельности в системе управления персоналом.
4. Какие функциональные подразделения (подсистемы) включаются в систему управления персоналом?
5. Каковы основные цели организации труда?
6. Раскройте содержание организации труда.
7. Какие виды разделения труда Вам известны?
8. Каковы задачи нормирования труда?
9. Назовите виды норм труда.
10. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
11. Раскройте методику расчета численности рабочих по подразделениям и в организации в целом.
12. Раскройте методику расчета численности специалистов и руководителей.
13. Какие источники привлечения персонала Вам известны, проанализируйте их преимущества и недостатки?
14. Как оцениваются результаты труда работников?

15. Дайте характеристику различных методов оценки уровня производительности труда.

16. Какова роль управления оплатой труда и установления льгот?

17. Какие исходные данные используются при разработке системы оплаты труда работников?

18. Назовите основные положения методики расчета заработной платы различных категорий работников.

19. В чем состоит значение индивидуальной оценки результатов деятельности в системе служебно-профессионального продвижения персонала и в управлении деловой карьерой?

ГЛАВА 13. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

13.1. СУЩНОСТЬ И ТЕХНОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Финансовый менеджмент — это вид профессиональной деятельности, направленной на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе хозяйственной деятельности.

Финансовый менеджмент включает:

- анализ финансового состояния предприятия на основе, принятой по предприятию, формы отчетности;
- разработку стратегии и тактики финансовой политики предприятия с использованием внутренней и внешней финансовой информации;
- оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций, оценку затрат на капитал;
- финансовое планирование;
- финансовый контроль.

Роль финансового анализа велика, так как он представляет информацию, необходимую для бизнеса и принятия экономических решений.

Характеристика финансового состояния хозяйствующего субъекта включает анализы:

- доходности (рентабельности);
- финансовой устойчивости;
- кредитоспособности;
- использования капитала;
- уровня самофинансирования;
- валютной самоокупаемости.

Источником информации для анализа финансового состояния является бухгалтерский баланс и приложения к нему, статистическая и оперативная отчетность.

Существенной проблемой финансового менеджмента является принятие решений по финансовым вопросам и их реализация. Важнейшие решения, принимаемые в области финан-

сового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования и выбору источников их финансирования.

Инвестиционные решения принимаются по таким вопросам:

- оптимизация структуры активов, определение потребностей в их замене или ликвидации;
- определение потребности в финансовых ресурсах;
- планирование инвестиций в целом по предприятию; разработка и утверждение инвестиционных проектов;
- управление портфелем ценных бумаг.

Инвестиционные решения предполагают выделение в финансовом менеджменте двух видов финансового управления: краткосрочного и долгосрочного, имеющих свои специфические черты.

Краткосрочные инвестиционные решения направлены на определение структуры капитала предприятия на текущий период.

Долгосрочные инвестиционные решения, именуемые стратегическими, направлены на обеспечение успешного функционирования предприятия в будущем.

Решения по выбору источников финансирования принимаются по следующим вопросам:

- разработка и реализация политики оптимального сочетания использования собственных и заемных средств для обеспечения наиболее эффективного функционирования предприятия;
- разработка реализации политики капитала на наиболее выгодных условиях;
- дивидендная политика.

Так, в краткосрочном финансовом управлении, например, принимаются решения о сочетании таких целей, как увеличение прибыли и повышение курсовой стоимости акций, поскольку эти цели могут противодействовать друг другу. Это возникает в том случае, когда предприятие (фирма), инвестирующее капитал в развитие производства, несет текущие убытки, рассчитывая на получение высокой прибыли в будущем, которая обеспечит рост стоимости ее акций. С другой стороны, предприятие (фирма) мо-

жет воздерживаться от инвестиций в обновление основного капитала ради получения высоких текущих прибылей, что впоследствии отразится на конкурентоспособности его продукции и приведет к снижению рентабельности производства, а затем к падению курсовой стоимости его акций и, следовательно, к ухудшению положения на финансовом рынке.

В долгосрочном финансовом управлении, ориентированном на те же конечные цели, прежде всего учитываются факторы риска и неопределенности, в частности, при установлении предполагаемой цены акции как показателя отдачи на вложенный капитал.

Задачей финансового менеджмента является определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений в принятии инвестиционных проектов и выбора источников их финансирования.

В конечном итоге основная задача финансового менеджмента — принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между предприятием и источниками его финансирования как внешними, так и внутренними. Управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте.

Поток финансовых ресурсов составляют денежные средства:

- полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- полученные на финансовых рынках посредством продажи акций, облигаций, получения кредита;
- возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов;
- инвестированные и реинвестированные в развитие производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- направленные на уплату налоговых платежей.

Планирование в финансовом менеджменте играет существенную роль:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Для того чтобы эта деятельность была успешной, вырабатываются методология и методика разработки финансовых планов.

Прогнозирование в финансовом менеджменте — разработка на длительную перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование в отличие от планирования не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные проекты. Прогнозы представляют собой предвидение соответствующих изменений. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая вариантность развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций.

Функция организации в финансовом менеджменте сводится к объединению людей, совместно реализующих финансовую программу.

Регулирование в финансовом менеджменте — воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости финансовой системы в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

Координация в финансовом менеджменте — согласованность работ всех звеньев системы финансового управления.

Стимулирование в финансовом менеджменте выражается в побуждении работников финансовой службы к заинтересованности в результатах своего труда. Посредством стимулирования осуществляется управление распределением материальных ценностей в зависимости от качества и количества труда.

Контроль в финансовом менеджменте сводится к проверке организации финансовой работы, выполнения финансовых планов. Посредством контроля собирается информация об использовании финансов и финансовом состоянии объекта, вскрываются дополнительные резервы и возможности, вносятся изменения в финансовые программы, в организацию финансового менедж-

мента. Контроль предполагает анализ финансовых результатов. Анализ — часть процесса планирования финансов.

Финансовый менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменение условий финансового рынка, финансовой ситуации, финансового состояния объекта управления. Финансовый менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления, умении быстро и правильно оценивать конкретную финансовую ситуацию, способности быстро найти хороший, если не единственный, выход из сложившейся ситуации.

13.2. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ СОСТАВ, ИСТОЧНИКИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Финансовые ресурсы предприятия — это денежные средства, находящиеся в распоряжении субъекта хозяйствования и предназначенные для выполнения финансовых обязательств. Формирование финансовых ресурсов осуществляется за счет собственных и приравненных к ним средств, мобилизации ресурсов на финансовом рынке и поступлений денежных средств от финансово-банковской системы в порядке перераспределения.

Первоначальное формирование финансовых ресурсов происходит в момент образования и учреждения предприятий, когда образуется уставный фонд. Его источниками в зависимости от организационно-правовых форм хозяйствования выступают: акционерный капитал, паевые взносы, отраслевые финансовые ресурсы (при сохранении отраслевых структур), долгосрочный кредит, бюджетные средства.

При создании предприятия уставный капитал направляется на приобретение основных фондов и формирование оборотных средств в размерах, необходимых для ведения нормальной производственно-хозяйственной деятельности, вкладывается в приобретение лицензий, патентов, «ноу-хау», использование которых является важнейшим доходообразующим фактором. Таким образом, уставный фонд показывает размер денежных средств — основных и оборотных, инвестированных в производство.

Финансовые ресурсы на действующих предприятиях образуются за счет целого ряда источников. По форме можно выделить две группы источников; собственные источники денежных средств (внутренние источники) и заемные средства (внешние источники). Состав источников финансовых ресурсов приведен на рис. 30.

Источниками собственных (внутренних) финансовых ресурсов является стоимость реализованной продукции (оказанных услуг и проведенных работ), различные части которой в процессе распределения выручки принимают форму денежных доходов и накоплений. Основные внутренние источники финансовых ресурсов: прибыль; амортизационные отчисления; кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении хозяйствующего субъекта; устойчивые пассивы; паевые взносы членов коллектива и др. К внешним источникам финансовых ресурсов можно отнести: страховые возмещения по наступившим рискам; паевые взносы других предприятий; дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов; бюджетные субсидии и др.

Основным источником финансовых ресурсов является балансовая прибыль, которая состоит из прибыли от реализации продукции, прибыли от прочей реализации и доходов по внебалансовым операциям (за минусом расходов по этим операциям). Прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг) представляет собой разницу между выручкой от реализации продукции без налога на добавленную стоимость, акцизов экспортных тарифов (для экспортной выручки) и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции.

Прибыль от прочей реализации — это прибыль, полученная от реализации основных фондов и другого имущества хозяйствующего субъекта, отходов и т.п. Прибыль от прочей реализации определяется как разница между выручкой от реализации и затратами на эту реализацию. При определении прибыли от реализации основных фондов и иного имущества предприятия для целей налогообложения учитывается разница (превышение) между продажной и первоначальной или остаточной ценой этих фондов и имущества, увеличенной на индекс инфляции.

В состав доходов (расходов) от внебалансовых операций включаются:



Рис.30. Источники финансовых ресурсов

- доходы от сдачи имущества в аренду;
- доходы (дивиденды, проценты) по акциям, облигациям и иным ценным бумагам, принадлежащим предприятию;
- другие доходы (расходы) от операций, непосредственно не связанных с производством продукции (работ, услуг) и ее реализацией, включая суммы, полученные и уплаченные в виде санкций и возмещения ущерба.

Надежным и устойчивым источником финансовых ресурсов являются амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления в денежном выражении отражают ту часть стоимости основных производственных фондов, которая в процессе труда была перенесена на вновь созданный продукт. Стоимость износа включается в себестоимость изготавливаемой продукции. По мере ее реализации за счет соответствующей части выручки образуется амортизационный фонд. Его величина зависит от стоимости основных фондов, их состава и норм амортизационных отчислений. Величина амортизации определяется из среднегодовой стоимости амортизируемых основных фондов и норм амортизационных отчислений, установленных в процентах к первоначальной стоимости основных фондов. Амортизационные отчисления могут начисляться равномерным и ускоренным методами. При ускоренной амортизации норма амортизации увеличивается. В Российской Федерации применяется главным образом равномерный метод начисления амортизации (ежемесячно). Амортизационные отчисления используются на возмещение стоимости основных фондов. К амортизируемому имуществу предприятия относятся объекты длительного, многоразового, многолетнего использования, участвующие в производственных циклах. Это основные фонды, включая и долгосрочно арендуемые на условиях финансового лизинга, нематериальные активы, малоценные и быстроизнашиваемые предметы. Они приобретаются за счет собственного капитала, фондов и нераспределенной прибыли, долгосрочных заемных средств и накопленных амортизационных отчислений.

Паевые и членские взносы в связи с переходом предприятий на работу в условиях рынка играют существенную роль в формировании внутренних ресурсов. Пай, паевой (членский) взнос представляет собой денежную сумму вклада, уплачиваемую юри-

дическим или физическим лицом при вступлении в совместное предпринимательство.

Паевой взнос обязателен для вступления в товарищество с ограниченной ответственностью, в смешанное предприятие, в совместное российско-иностранное предприятие. Паевой взнос может быть внесен денежными средствами; путем передачи в собственность хозяйствующего субъекта имущества и других материальных ценностей; прав пользования землей, водой и другими природными ресурсами; имущественных прав; путем отчисления от заработной платы работников в течение определенного времени.

При недостатке собственных средств предприятие использует внешние источники поступления финансовых ресурсов.

Дивиденды представляют собой доход на акцию, формирующийся за счет прибыли акционерного общества (или другого элемента), выпускающего акции. Размер дивиденда не является величиной постоянной. Он зависит, прежде всего, от прибыли акционерного общества, направляемой на выплату дивидендов.

К внешним источникам формирования ресурсов предприятия относятся кредиты, займы, финансовые ресурсы от концернов и бюджетной субсидии.

Кредит — это предоставление в долг денег (ссуда) или товаров. Кредиты бывают: банковский, коммерческий, инвестиционный, налоговый.

Банковский кредит — ссуда, выданная банком или кредитным учреждением на условиях срочности, возвратности, платности. Ссуда предоставляется хозяйствующему субъекту на определенное время с обязательным возвратом в установленный срок и с уплатой процентов. В зависимости от срока кредитования банковские кредиты подразделяются на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные кредиты выдаются на срок до одного года, долгосрочные — на срок свыше одного года.

Коммерческий кредит — отсрочка платежа одного хозяйствующего субъекта другому. Коммерческие кредиты предоставляются хозяйствующему субъекту поставщиками продукции (работ, услуг) в форме вексельного кредита или открытого счета, а покупателем поставщику — в форме аванса.

Под инвестиционным налоговым кредитом понимается отсрочка налогового платежа, предоставляемая налоговыми органами.

Для получения налогового кредита предприятия заключают кредитные соглашения с налоговым органом по месту регистрации предприятия. При этом налоговый орган не вправе требовать от предприятия:

- 1) начала возврата кредита ранее двух лет с даты подписания соглашения, а также гашения кредита в срок менее пяти лет;
- 2) установления процентов налогового кредита свыше процента инфляции, признаваемого Правительством РФ в качестве официального индекса инфляции.

Хозяйствующий субъект, кроме кредитов банков, может привлекать средства, взятые займы у других предприятий и организаций. Такие кредиты называются займами. Они также бывают краткосрочные и долгосрочные.

Плановая потребность в долгосрочном кредите рассчитывается по формуле:

$$\Delta = O + K - C + H_1 - H_2,$$

где O — объем капитальных вложений; K — затраты, компенсируемые заказчиком сверх сметной стоимости; C — собственные средства предприятия; H_1 — незавершенное производство на начало года по объектам; H_2 — то же на конец года.

К источникам финансовых ресурсов относятся также поступления денежных средств за счет пожертвований, благотворительных взносов (меценатство), страховых взносов, от продажи заложенного имущества должника, спонсорских взносов и др. Спонсор — юридическое или физическое лицо, финансирующее какое-либо мероприятие. Хозяйствующий субъект получает необходимые ему финансовые ресурсы, а спонсор — определенные выгоды в виде поднятия его имиджа и престижа, рекламы, приобретения квалифицированных специалистов, а также в форме прямого дохода (прибыли) от финансируемого мероприятия.

Финансовые ресурсы используются предприятием для финансирования текущих расходов и инвестиций. Инвестиции пред-

ставляют собой применение финансовых ресурсов в форме долгосрочных вложений капитала (капиталовложений).

Финансовые ресурсы предприятий используются по следующим основным направлениям:

- Платежи в органы финансово-банковской системы. Это — все виды налогов, страховые взносы, выплата процентов за кредит.

- Инвестирование собственных средств. Это — инвестирование на расширение производства, капиталовложения (реинвестирование), текущие расходы (оборотные средства).

- Инвестирование финансовых ресурсов на приобретение ценных бумаг. Это могут быть, например, акции других предприятий.

- Инвестирование на социальные цели. Сюда включается вложение средств в детские учреждения (сады), принадлежащие предприятию, объекты здравоохранения, санатории и дома отдыха и т.д.

- Инвестирование на благотворительные цели.

Распределение финансовых средств по направлениям, кроме платежей в органы финансово-банковской системы, определяется хозяйствующей единицей самостоятельно.

До составления финансового плана предприятие должно определить:

- дивидендную политику;
- политику управления запасами;
- кредитную политику;
- кредитную политику финансирования инвестиций.

13.3. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель разработки финансового плана — выявление возможности превращения собственных и привлеченных (заемных) средств в производственный капитал.

В современных условиях хозяйствования финансовая работа и финансовое планирование приобретают качественно новое содержание, что объективно связано с изменением отношений собственности и становлением предприятий различных органи-

зационно-правовых форм, основанных на негосударственных формах собственности, приватизацией государственных и муниципальных предприятий, самостоятельностью предприятий как хозяйствующих субъектов, в том числе и в области внешнеэкономической деятельности.

В условиях рыночной экономики в корне меняется место финансового планирования в экономической работе предприятия, что обусловлено многими причинами.

1. В условиях рынка производство постоянно находится под воздействием быстроменяющейся конъюнктуры, что диктует необходимость составлять финансовый план (предпочтительно) на год с поквартальной разбивкой и перспективный (в лучшем случае) на три года.

2. Переход к рынку предусматривает создание и наличие рынка ценных бумаг, кредитного, денежного, рынка труда и предметов потребления, что не может не отразиться на текущем и перспективном финансовом планах.

3. Меняется финансово-кредитный механизм в части взаимодействия предприятий с бюджетом, с другими предприятиями и банками, в распределении финансовых ресурсов, в том числе и прибыли, что должно находить отражение в финансовом плане предприятия.

4. Наряду с текущими расчетами и долговременными затратами, связанными с инвестициями, предприятия должны знать доходы, позволяющие им определять размеры выпуска акций, выплаты дивидендов и процентов, расходы по выкупу арендного предприятия, выплаты арендной платы и другие расходы. Ответ на все это должен дать финансовый план.

Финансовое планирование на предприятии — это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения бесперебойной работы и развития предприятия.

Финансовый план действующего предприятия составляется в виде баланса доходов и расходов на год с поквартальной разбивкой. Для составления финансового плана необходимо иметь данные о производстве продукции предприятия, затратах на производство и реализацию произведенной продукции и полученную

прибыль за период составления финансового плана. Эти показатели рассчитываются в плановом отделе предприятия и являются базой для составления финансового плана. Кроме плановых производственных показателей, для составления финансового плана предварительно рассчитываются следующие показатели:

- плановые суммы амортизационных отчислений;
- отчисления в ремонтный фонд;
- необходимый прирост оборотных средств;
- необходимый прирост кредиторской задолженности,

постоянно находящейся в распоряжении предприятия.

Для расчета планируемых поступлений определяются:

- Выручка от реализации продукции, работ, услуг;
- Выручка от реализации продукции хозяйственного назна-

чения;

- Выручка от реализации всего.
- Налог на добавленную стоимость.
- Себестоимость всей продукции.
- Прибыль от реализации всей продукции.
- Поступления от просроченной дебиторской задолженнос-

ти.

- Поступления краткосрочного кредита банка.

Плановую сумму амортизационных отчислений рассчитывают исходя из норм амортизации и среднегодовой балансовой стоимости основных фондов (по группам основных фондов) и поправочных коэффициентов к ним.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов определяется по формуле:

$$C_c = C + C_n * K/12 - C_{n1} * (12 - K)/12,$$

где C — стоимость основных фондов на начало планируемого года по балансу; C_n — стоимость основных фондов, вводимых в планируемом году; C_{n1} — стоимость основных фондов, выбывающих в планируемом году; K — количество месяцев их функционирования; 12 — число месяцев в году.

Начисление амортизации по вновь введенным в эксплуатацию основным фондам начинается с 1-го числа месяца, следующего

за месяцем их ввода. По выбывшим основным фондам начисление амортизации прекращается с 1-го числа месяца, следующего за месяцем их выбытия.

Плановая сумма отчислений в ремонтный фонд определяется по нормативу от среднегодовой стоимости основных фондов.

При составлении финансового плана рассчитывается потребность в оборотных средствах, вложенных в производственные запасы (сырье, материалы), незавершенное производство, в готовую продукцию, денежные средства в кассе и в пути, прочие активы (малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, тару, расходы будущих периодов).

Оборотные производственные фонды и фонды обращения находятся в движении. При этом происходит постоянная и закономерная смена форм авансированной стоимости: из денежной она превращается в товарную, затем в производственную и снова в товарную и денежную. Таким образом возникает необходимость авансирования средств для обеспечения непрерывного движения оборотных производственных фондов и фондов обращения в целях создания производственных запасов, задела незавершенного производства, готовой продукции и условий ее реализации.

Денежные средства, вложенные предприятием в нематериальные объекты, представляют собой нематериальные активы, которые используются в течение долгосрочного периода в хозяйственной деятельности и приносят доход. Нематериальные активы — это стоимость объектов промышленной и интеллектуальной собственности и иных имущественных прав. К нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами, патентами, лицензии, «ноу-хау», программное обеспечение, авторские права, монопольные права и привилегии (включая права на изобретение, патент), организационные расходы (включая государственную регистрацию), торговые марки, товарные и фирменные знаки, цена фирмы. Нематериальные активы по характеру применения похожи на основные средства. Они используются длительное время, приносят прибыль и с течением времени большая часть из них теряет свою стоимость. Стоимость нематериальных активов включается в себестоимость продукции путем начисления износа. Нормы амор-

тизации нематериальных активов определяются исходя из срока их полезного использования, но не более срока деятельности хозяйствующего субъекта. По материальным активам, для которых невозможно определить срок полезного использования, нормы износа устанавливаются в расчете на десять лет.

Потребность в оборотных средствах по сырью и материалам определяется путем умножения однодневного расхода на норму в днях, которая устанавливается, как и все другие нормы, непосредственно на каждом предприятии. Эти нормы устанавливаются с учетом времени нахождения сырья и материалов в пути; времени, необходимого на приемку, разгрузку, сортировку и складирование; времени на подготовку к производству; времени пребывания в виде текущего складского запаса; времени пребывания в виде гарантийного (страхового) запаса. Расчет проводится раздельно по видам материалов.

Норматив на готовую продукцию рассчитывается с учетом:

- а) остатков в емкостях («мертвые» остатки);
- б) остатков в товарных резервуарах, куда поступает продукт для его сдачи потребителю;
- в) времени на оформление документов.

Норматив оборотных средств по расходам будущих периодов включает потребность в оборотных средствах на расходы по освоению новых машин и совершенствованию технологии. Эти расходы отражают производственные затраты, которые осуществляются в данном периоде, но подлежат включению в себестоимость продукции, выпускаемой в последующем периоде. Норматив оборотных средств по статье «Расходы будущих периодов» исчисляется по формуле:

$$H_6 = B_0 + P_{\text{н}} - P_{\text{в}},$$

где B_0 — сумма средств, вложенная в расходы будущих периодов на начало планируемого квартала (по данным бухгалтерского баланса); $P_{\text{н}}$ — расходы, предусмотренные на эти цели сметами в планируемом периоде; $P_{\text{в}}$ — расходы, включаемые в себестоимость продукции планируемого периода согласно смете производства. Общая сумма составит планируемый прирост оборотных средств.

Далее планируется изменение кредиторской и дебиторской задолженности.

Кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия, участвует в обороте вместе с его собственными средствами. У предприятия всегда имеется определенный остаток этой задолженности, который можно приравнять к собственным средствам, называя ее устойчивыми пассивами. К устойчивым пассивам относятся: переходящая задолженность по заработной плате, начисления на заработную плату, резерв предстоящих платежей и др.

Величина минимальной задолженности по заработной плате рабочим и служащим определяется по формуле:

$$З_{\tau} = \Phi * Д / 90,$$

где $З_{\tau}$ — минимальная задолженность по заработной плате, руб.;

Φ — плановый фонд оплаты труда за квартал, руб.; $Д$ — количество дней с начала месяца до дня выдачи заработной платы.

Начисления на заработную плату определяются по действующим нормативам в фонды социального назначения в процентах к заработной плате. Это фонд социального страхования, пенсионный фонд, фонд занятости, обязательное медицинское страхование.

В финансовый план включается не общая величина этой задолженности, а ее изменения (+ или -) за плановый период.

Минимальная задолженность резерва постоянных платежей образуется вследствие того, что суммы заработной платы, предназначенные на оплату отпусков, списываются на себестоимость продукции ежемесячно равными долями на протяжении всего года, а не в момент ухода трудящихся в отпуск. Поэтому образуется остаток, который представляет собой разность между суммой, начисленной для оплаты отпусков, и фактически выплаченными суммами. Этот постоянный остаток и планируется в виде минимальной задолженности резервов предстоящих платежей. Размер по этой статье определяется на основе отчетных данных

предшествующего периода с учетом фонда заработной платы в планируемом периоде.

Прирост кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении предприятия, выступает в качестве источника финансирования прироста оборотных средств. Остальная сумма прироста оборотных средств финансируется за счет прибыли.

Предприятие самостоятельно определяет направления и объемы использования прибыли, остающейся в его распоряжении, т.е. чистой прибыли. Для расчета чистой прибыли необходимо рассчитать сумму налогов, выплачиваемых из прибыли, а именно: налог на прибыль, целевой сбор на содержание правоохранительных органов, проценты за кредиты банков, налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы, налог на имущество. Расчеты проводятся на основании установленных ставок.

Тариф «Целевой сбор» на содержание правоохранительных органов определяется на основании тарифа (в %) от фонда оплаты труда, рассчитанного исходя из установленной минимальной оплаты труда и среднесписочной численности.

Ставка налога на содержание жилищного фонда и субъектов социально-культурной сферы определяется на основе ставки (в %) от объема реализации за вычетом расходов на содержание этих объектов и НДС.

Налог на прибыль рассчитывается по установленной ставке

Чистая прибыль после всех перечисленных выплат распределяется предприятием самостоятельно.

Планируется использование чистой прибыли по следующим направлениям (тыс. руб.):

в фонд накопления:

- на прирост оборотных средств

- на развитие производства

в фонд потребителя

в резервный фонд

Рассчитанные показатели сводятся в финансовый план (табл. 9).

Таблица 9

Финансовый план предприятия (примерная форма)

Доходы и поступления, тыс. руб.	Расходы и отчисления средств, тыс. руб.
Прибыль от реализации продукции	Налог на прибыль
Поступления от просроченной кредиторской задолженности	Плата за пользование банковским кредитом
Амортизационные отчисления	Налог на имущество
Поступления краткосрочного кредита	Целевой сбор на содержание правоохранительных органов
Отчисления в ремонтный фонд	Налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы
Прирост кредиторской задолженности	Ремонтный фонд
Прирост устойчивой задолженности резерва постоянных платежей	Резервный фонд
	Фонд потребления
	Фонд накопления
	Всего
	В том числе
	1. За счет прибыли
	2. За счет амортизационных отчислений
	3. За счет кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении предприятия
	4. За счет устойчивой задолженности резерва постоянных платежей
	5. За счет кредита банка
	6. За счет поступления от просроченной задолженности
Итого:	Итого:

13.4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Переход к рынку ставит новые задачи перед учетом и анализом финансового состояния предприятия. Устойчивая деятельность предприятия зависит как от внутренних возможностей — эффективного использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, так и от внешних условий, к числу которых относятся налоговая, кредитная и ценовая политика государства и рыночная конъюнктура. В качестве информационной базы анализа финансового состояния должны выступать отчетные данные

предприятия, некоторые заданные экономические параметры и вариантно меняющиеся внешние условия его деятельности, которые необходимо учитывать при аналитических оценках и принятии управленческих решений.

Многое в работе предприятия будет зависеть от того, насколько быстро и верно оно будет ориентироваться в море рыночных отношений, точно и безошибочно выбирать себе деловых партнеров. Анализ финансового состояния приобретает при этом особую важность и необходимость. Финансовое состояние является комплексным понятием и характеризуется системой показателей, отражающих наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности. Его определяют на конкретную дату.

Хорошее финансовое состояние — это устойчивая платежная способность, достаточная обеспеченность собственными оборотными средствами и эффективное их использование с хозяйственной целесообразностью, четкая организация расчетов, наличие устойчивой финансовой базы.

Плохое финансовое состояние характеризуется неэффективным размещением средств, их иммобилизации, неудовлетворительной платежной способностью, просроченной задолженностью перед бюджетом, поставщиками и банком, недостаточно устойчивой финансовой базой, связанной с неблагоприятными тенденциями в производстве.

Финансовое состояние может быть напряженным, если наряду с признаками хорошего финансового состояния имеются признаки его ухудшения, неблагоприятно сказывающиеся на производственной и хозяйственной деятельности.

Основным источником для анализа финансового состояния служит бухгалтерский баланс, состоящий из актива (имущество предприятия) и пассива (ресурсы) предприятия.

Актив (ΣA) состоит из трех частей:

I — основные фонды;

II — производственные запасы и готовая продукция;

III — наличие средств на расчетном счете, в кассе, дебиторская задолженность.

Пассив ($\Sigma П$) состоит из двух частей;

I — собственные средства (уставный фонд, резервные фонды, другие средства);

II — заемные средства:

а) долгосрочные обязательства;

б) краткосрочные обязательства.

Анализ и оценка финансовой деятельности предприятия проводятся на основе следующих показателей:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспечения собственными средствами;
- коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов разделов II и III актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей и прочих краткосрочных пассивов:

$$K_1 = \text{IIA} + \text{IIIA} / \text{IIPI}$$

где IIA — итог раздела II актива баланса; IIIA — итог раздела III актива баланса; IIPI — итог раздела II пассива баланса.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог раздела I пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог раздела I актива баланса) к фактической стоимости

находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов разделов II и III актива баланса):

$$K_2 = \text{ИП} - \text{IA} / \text{IIA} + \text{IIIA},$$

где ИП — итог раздела I пассива баланса; IA — итог раздела I актива баланса; IIA — итог раздела II актива баланса; IIIA — итог раздела III актива баланса.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить (либо утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между концом и началом отчетного периода в пересчете на установленный период восстановления (утраты) платежеспособности:

$$K_3 = K_{1ф} + \Pi_{в(у)} / T * (K_{1ф} - K_{1н}) / K_{1норм},$$

где $K_{1ф}$ — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности (K_1); $\Pi_{в(у)}$ — установленный период восстановления (утраты) платежеспособности предприятия в месяцах; T — отчетный период в месяцах; $K_{1н}$ — значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода; $K_{1норм} = 2$ — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Основание для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным наступает при условии, когда величина рассматриваемых коэффициентов оказывается ниже их нормативных значений:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

В том случае, если хотя бы один из указанных коэффициентов имеет значение ниже нормативного, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным 6 месяцам.

Указанный коэффициент, принимающий значение больше 1, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.

При значении коэффициента менее 1 можно говорить об отсутствии у предприятия реальной возможности восстановить платежеспособность в ближайшее время.

Если же коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами принимают значение, превышающее нормативные или равные им, то рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности за период, установленный равным 3 месяцам.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение меньше 1, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время может быть утрачена платежеспособность.

В случае признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным, осуществляется анализ зависимости установленной неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним. В целях указанного анализа под задолженностью государства перед предприятием понимаются неиспользованные в срок обязательства полномочного органа государственной исполнительной власти Российской Федерации и субъекта Российской Федерации по оплате заказа, размещенного на предприятии, от исполнения которого предприятие не вправе отказаться (являющегося обязательным для исполнения предприятием).

Анализ проводится на основании следующих материалов, запрашиваемых у руководства предприятия в соответствии с п. 10 Постановления РФ от 20 мая 1994 г. №498:

- справки, содержащей сведения о структуре государственной задолженности перед предприятием;

• документов, подтверждающих наличие данной задолженности (договоров, распоряжений полномочных органов государственной исполнительной власти РФ или субъекта РФ).

В случае, если в установленный в запросе срок (но не позднее двух недель со дня получения запроса предприятием) указанные документы, оформленные надлежащим образом, не представлены, зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним считается не установленной.

На основании представленных документов по каждому из неисполнимых в срок государственных обязательств определяются объемы государственной задолженности и сроки их возникновения. Под датой возникновения задолженности понимается дата оплаты размещенного государственного заказа, установленная соответствующим договором или распределительным актом полномочного органа государственной исполнительной власти РФ или субъекта РФ.

На основании данных производится расчет коэффициента текущей ликвидности предприятия из предложенного своевременного погашения государственной задолженности перед предприятием. При расчете значения указанного коэффициента суммарный объем кредиторской задолженности предприятия корректируется на величину, равную платежам по обслуживанию задолженности государства перед предприятием, а сумма государственной задолженности вычитается из суммарных дебиторских и кредиторских задолженностей предприятия.

Сумма платежей по обслуживанию задолженности государства перед предприятием рассчитывается исходя из объемов и продолжительности периода задолженности по каждому из неисполненных в срок государственных обязательств, дисконтированной по ставке Центрального банка России на момент возникновения задолженности:

$$Z = P_i * t_i * S_i / 100 / 360,$$

где P_i , — объем государственной задолженности по i -му неисполненному в срок обязательству государства; t_i , — период задолженности по i -му неисполненному в срок обязательству го-

сударства; S_i — годовая учетная ставка ЦБ на момент возникновения задолженности.

Значение коэффициента текущей ликвидности предприятия, рассчитываемое из предположения своевременного погашения государственной задолженности, определяется по формуле:

$$K_{\text{скор.ликвидности}} = [\Pi A + \Pi A - P_i] / [\Pi П - Z - P_i].$$

На основании скорректированного коэффициента текущей ликвидности определяется зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним.

Неплатежеспособность предприятия считается непосредственно связанной с задолженностью государства перед ним, если значение скорректированного коэффициента текущей ликвидности равно или превышает критерий, установленный Постановлением Правительства от 20 мая 1994 г. №498, т.е.

$$K_{\text{скор.ликвидности}} > 2.$$

Неплатежеспособность предприятия считается не связанной непосредственно с задолженностью государства перед ним, если:

- значение скорректированного коэффициента текущей ликвидности ниже критериального значения указанного коэффициента $K_i < 2$;
- зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним признается неустановленной.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность финансового менеджмента.
2. Назовите функции финансового менеджмента.
3. Дайте характеристику финансовых ресурсов предприятия.
4. Назовите источники образования финансовых ресурсов и направления их использования.
5. Как рассчитывается плановая потребность в долгосрочном кредите?

6. Раскройте роль, значение и содержание финансового плана.

7. Какие показатели, рассчитываются при разработке финансового плана?

8. Назовите показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия. Какова методика их расчета?

ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

14.1. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ

Успешная и эффективная деятельность любого предприятия, в том числе и действующего в нефтегазовом комплексе, во многом определяется правильно выбранной стратегией управления потенциалом предприятия, являющейся одним из элементов менеджмента. Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов, к основным из которых относятся:

- каким объемом потенциала обладает предприятие;
- насколько высок уровень конкурентоспособности потенциала предприятия;
- какова его доля на рынке и кем предприятие является (лидером, конкурентом или аутсайдером);
- какие цели предприятие ставит перед собой (сохранить лидерство, удержаться в середине, избежать банкротства).

В зависимости от поставленной цели предприятие выбирает наиболее приемлемую стратегию поведения на рынке. При этом технология управления потенциалом предприятия обычно включает в себя следующие этапы:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;
- 2) оценка конкурентоспособности потенциала предприятия;
- 3) анализ резервов и потерь потенциала предприятия;
- 4) выбор стратегии и тактики, направленных на повышение конкурентоспособности потенциала предприятия;
- 5) реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия исходя из выбранных стратегических и тактических направлений.

Следовательно, в условиях рынка управление потенциалом предприятия сводится в основном к управлению его конкурентоспособностью.

Экономический потенциал любого предприятия представляет собой совокупность ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, нематериальных), имеющих в распоряжении предприя-

тия, и способности его работников к рациональному использованию ресурсов с целью создания товаров, оказания услуг и получения дохода. Экономический потенциал предприятия характеризуется четырьмя основными чертами:

1) экономический потенциал предприятия определяется его реальными возможностями (как реализованными, так и не реализованными по каким-то причинам) в той или иной сфере бизнеса;

2) возможности предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем;

3) потенциал предприятия определяется способностью управляющих использовать имеющиеся ресурсы и резервы оптимальным образом с целью минимизации издержек производства и максимизации дохода;

4) уровень и результаты реализации потенциала предприятия определяются выбранной формой предпринимательства и организационной структурой предприятия.

В теории и практике рынка понятие экономического потенциала предприятия появилось тогда, когда стали исчерпываться возможности получения большего эффекта от действия технико-технологических факторов. Основное внимание стало уделяться человеческому капиталу, а именно способностям работников и более полной реализации их личностных возможностей.

В прошлом человеческий капитал учитывался лишь частично и косвенно (в виде издержек на заработную плату в составе оборотного капитала), в то время как сейчас он становится самостоятельным основным фактором в развитии предприятия. Доказано, что вложения в человека (расходы на образование, повышение квалификации, здравоохранение и т.д.) характеризуются высокой эффективностью, приносят предприятию значительный доход и повышают его конкурентоспособность.

14.2. МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Модель экономического потенциала эффективно работающего предприятия выглядит следующим образом: человеческий капитал + основной капитал + оборотный капитал = экономический потенциал предприятия. В сбалансированности всех вышеперечисленных элементов экономического потенциала, и, прежде всего человеческого и основного капитала, заключается основной путь к достижению успеха в любой предпринимательской деятельности, в том числе и в нефтегазовом бизнесе.

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов (численностью работников, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными средствами, финансовыми и нематериальными ресурсами — лицензиями, патентами, информацией, технологиями);
- способностями работников (управляющих, специалистов, рабочих) к созданию продукции и услуг, иными словами, их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалами;
- способностями управляющих оптимальным образом использовать имеющиеся у предприятия ресурсы;
- инновационными способностями (стремление к обновлению технологий, модернизации выпускаемой продукции, переходу на выпуск новой продукции и др.);
- информационными способностями (получение, фиксация, обработка, анализ поступающей информации, использование ее в управлении производством);
- финансовыми способностями (кредитоспособность предприятия, внутренняя и внешняя задолженность и др.).

Все элементы, входящие в модель экономического потенциала, в сумме образуют совокупность способностей предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью другого предприятия данной отрасли отражает уровень конкурентоспособности.

Следовательно, конкурентоспособность потенциала предприятия — сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов (международных, народнохозяйственных, отраслевых). Для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия могут использоваться различные методы.

14.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из достаточно распространенных методов оценки конкурентоспособности потенциала предприятия, применяемых в мировой практике, является индикаторный метод.

В основу этого метода положена система индикаторов, с помощью которых можно оценить конкурентоспособность потенциала отдельного предприятия, компании, региона и национальной экономики в целом. Под индикатором понимается совокупность характеристик, позволяющих формализовать описание состояния параметров исследуемого объекта. Каждый индикатор в свою очередь распадается на несколько частных показателей, которые характеризуют отдельные элементы объекта изучения. Таким образом, система индикаторов представляет собой своеобразный барометр, позволяющий оценить состояние предприятий, отраслей, регионов и страны в целом. Анализ полученных результатов позволяет выработать рекомендации по повышению результативности функционирования объекта, конкурентоспособности его потенциала, спрогнозировать пути оптимального развития, определить наилучшую стратегию и тактику управления.

Примером использования индикаторного метода может служить процесс подготовки инвестиционного проекта, предусматривающего размещение капиталовложений в других странах. Для этого инвестору необходимо оценить конкурентоспособность потенциала той или иной страны. Для этой цели международная организация «Европейский форум по проблемам уп-

равления» (Швейцария, Женева) ежегодно проводит оценку конкурентоспособности потенциала различных стран. Система индикаторов, используемых для этих оценок, насчитывает порядка 340 показателей и более 100 результатов, полученных экспертным путем. Данные анализа группируются следующим образом:

- общая динамика экономики страны;
- производственная мощность промышленности;
- динамика рынка;
- финансы;
- человеческий капитал;
- престиж государства;
- обеспеченность сырьевыми ресурсами;
- ориентация на внешний рынок;
- инновационный потенциал;
- общественная стабильность.

Каждый из этих обобщающих факторов складывается из 20 — 40 единичных индикаторов. При этом возникает довольно сложная задача по отбору наиболее значимых индикаторов для оценки каждого из приведенных факторов. Основное внимание уделяется не только чисто экономической составляющей конкурентоспособности, но самое главное — структуре конкурентоспособности: степени адаптации экономики к изменению мирового спроса; точному выбору специализации национальной экономики, соответствующей внутренним возможностям; умению избежать бессмысленной конкуренции; переходу на выпуск новых товаров, освоение новых рынков и т.д. В особенности адаптироваться к эволюции мирового спроса и своевременно реагировать на нее путем структурной перестройки своего потенциала и развития его в нужных направлениях и состоит основной путь движения к эффективной деятельности.

Другим распространенным методом оценки конкурентоспособности потенциала предприятия является матричный метод, в основе которого лежит идея рассмотрения процессов конкуренции в их зависимости и динамике. Методологической базой этого метода является кривая жизненного цикла товара, которая в настоящее время принимается и при исследовании конкурентоспособности потенциала предприятия, отрасли и т.д. Глав-

ным инструментом изучения потенциала является матрица, построенная на основе двух показателей. По вертикали показываются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали — доля предприятия на рынке в логарифмическом масштабе. Все предприятия располагаются в этой матрице в зависимости от своих параметров и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными считаются те из них, которые занимают наибольшую долю на рынке. Используя матричный подход, руководители могут оценить уровень конкурентоспособности потенциала не только своего предприятия, но и предприятий-конкурентов.

Для надежной оценки уровня конкурентоспособности потенциала предприятия необходимо сравнить фактические показатели его деятельности с желаемыми. Для этого используются специально разработанные стандарты (эталонные оценки).

Любой вид бизнеса начинается с определения долгосрочных целей (стратегий) и выработки на их основе тактики предприятия, то есть оптимального формирования ресурсов (трудовых, материально-вещественных, финансовых), позволяющих максимизировать доходы с учетом правовых, экономических, социальных, экологических и других стандартов (нормативов), применяемых и закреплённых в обществе в виде законов, правил, этических норм, национальных традиций и т.п.

С точки зрения общества, эффективность бизнеса может быть оценена следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{ф}} = A_t/P_t = (A_{\text{ок}} + A_{\text{бт}} + A_{\text{ст}})/P_{\text{ат}} \text{ или } P_{\text{нт}} \rightarrow \max \\ \text{при условии } \mathcal{E}_{\text{ф}} > \mathcal{E}_{\text{нт}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{ф}}$, $\mathcal{E}_{\text{нт}}$ — фактический и нормативный уровни эффективности за время t ; A_t , P_t — совокупные доходы и ресурсы предприятия за время t ; $A_{\text{ок}}$ — доходы, остающиеся в распоряжении предприятия; $A_{\text{бт}}$ — налоги и отчисления в федеральный и местный бюджеты; $A_{\text{ст}}$ — доходы, перечисленные предприятием в социальные фонды; $P_{\text{ат}}$ — ресурсы, авансированные предприятием, включая резервные рабочие места, сверхнормативные запасы сырья, материалов, неустановленное оборудование, страховой и

рисковой фонды; $P_{пт}$ — ресурсы, примененные предприятием (авансированные ресурсы за вычетом неиспользованных ресурсов).

Такая стратегия бизнеса нацеливает предприятие на увеличение собственных доходов, на активное участие в формировании налоговых бюджетных ресурсов и фондов социального назначения. Предприятия, осуществляющие такую стратегию, имеют не только конкурентоспособный потенциал, но и увеличивают экономическую мощь своей страны.

Методы разработки стандартов (нормативов) отличаются большим разнообразием. В настоящее время предпочтение отдается методам, использующим балльные экспертные оценки.

Стандарты конкурентоспособности потенциала предприятия подразделяются на экономические и социальные. Их число обычно зависит от широты проводимого исследования. Экономическую конкурентоспособность потенциала предприятия можно оценить, используя как минимум пять индикаторов (коэффициентов):

$$1) K_{1т} = K_{ат} / K_{пт} = \Pi_{ит} / (A_{бт} + A_{ст}) / P_{пт} / P_{пт} \rightarrow \max,$$

где $K_{ат}$ — отношение чистой прибыли предприятия ($\Pi_{ит}$) к сумме налогов и отчислений в социальные фонды; $K_{пт}$ — отношение авансированных предприятием ресурсов к применяемым;

$$2) K_{2т} = \Pi_{ит} / C_{пт} \rightarrow \max,$$

где $C_{пт}$ — среднегодовая стоимость рабочего места (отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднегодовому числу рабочих мест);

$$3) K_{3т} = \Pi_{бт} / E_{пт} \rightarrow \max,$$

где $\Pi_{бт}$ — балансовая прибыль предприятия; $E_{пт}$ — емкость рынка данного товара (разность между совокупным денежным спросом потребителей и части спроса, идущей на покрытие издержек производства);

$$4) K_{4t} = B_t / B_{от} \rightarrow \max,$$

где B_t — валовый доход предприятия в расчете на одного работника; $B_{от}$ — валовый доход в расчете на одного работника отрасли или народного хозяйства в сфере коммерческой деятельности;

$$5) K_{5t} = T_{нт} / T_{ynt} \rightarrow \max,$$

где $T_{нт}$, T_{ynt} — продолжительность периода времени, принятого для измерения валового дохода предприятия, и времени, которое потребуется для его удвоения.

Все полученные значения этих коэффициентов сопоставляются с аналогичными нормативными или фактическими показателями у конкурентов.

Кроме этих расчетов, для корректной оценки конкурентоспособности необходима информация о величинах индикаторов, представленных на различных уровнях конкурентной борьбы. Таких уровней в зависимости от целей исследования может быть несколько. Наиболее важными из них являются:

- уровень мирового лидерства;
- уровень мирового стандарта (среднего уровня нормативного показателя, выход на который означает выдвижение предприятия в число предприятий-эталонов);
- уровень народнохозяйственного лидерства;
- уровень народнохозяйственного стандарта;
- уровень отраслевого лидерства;
- уровень отраслевого стандарта;
- пороговый уровень (за которым предприятие по данному индикатору становится неконкурентоспособным).

Полный набор конкретных показателей образует матрицу, в которой отражаются относительные величины выбранных показателей и их процентно-балльное выражение (табл. 10).

В матрице конкурентоспособности высший уровень индикатора, полученный экспертным путем, принимается за 100% и, соответственно, за 100 баллов. На основе этой матрицы можно дать балльную оценку уровня конкурентоспособности как по отдельным индикаторам, так и по всему их комплексу.

Общий фактически достигнутый уровень экономической конкурентоспособности потенциала предприятия (УЭКф) может быть определен:

$$УЭК_{\phi} = \frac{B_{1II} + B_{2II} + B_{3II} + B_{4II} + B_{5II}}{B_{1Y} + B_{2Y} + B_{3Y} + B_{4Y} + B_{5Y}}$$

где индекс «у» — выбранный уровень для оценки конкурентоспособности предприятия ($y = 1, 2, 3, \dots, 7$).

На основе этой матрицы целесообразно построить таблицу резервов и потерь потенциала предприятия и провести ее анализ. Резервами для предприятия является разность между более высоким значением показателя какого-либо индикатора и величиной показателя самого предприятия. Под потерями понимается разность между величиной **порогового** показателя индикатора и величиной показателя предприятия. Анализ таблицы резервов и потерь позволяет наметить приоритетные мероприятия по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия.

Кроме знаний о резервах и потерях, аналитические службы предприятия должны определить объемы инвестиций (И), время (Т) и экономический эффект (Э), которые могут иметь место при принятии решений о мероприятиях по повышению уровня того или иного индикатора. Целесообразно определить два коэффициента эффективности:

1) коэффициент эффективности использования инвестиций:

$$K_{\text{зи}} = Э/И \rightarrow \max$$

2) интегральный коэффициент эффективности использования инвестиций и времени:

$$K_{\text{зи}}^{\text{и}} = K_{\text{зи}} / t \rightarrow \max$$

Используя второй показатель в качестве критерия, можно проранжировать все мероприятия (проекты) в порядке его возрастания и на этой основе сформировать стратегию предприятия.

Коэффициент успеха предприятия в области повышения конкурентоспособности своего потенциала можно определить следующим образом:

$$K_y = (T * K_{\text{зи}}^{\text{и}} - T_{\text{п}}) / T_{\text{р}} \rightarrow \max$$

Таблица 10

Матрица конкурентоспособности потенциала предприятия

Уровень конкурентоспособности потенциала предприятия	Индикатор									
	К 1		К 2		К 3		К 4		К 5	
	един.	баллы	един.	баллы	един.	баллы	един.	баллы	един.	баллы
1. Мировое лидерство	К 1	Б 1	К 2	Б 2	К 3	Б 3	К 4	Б 4	К 5	Б 5
2. Мировой стандарт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3. Народнохозяйственное лидерство	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4. Народнохозяйственный стандарт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5. Отраслевое лидерство	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6. Отраслевой стандарт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
7. Пороговый уровень	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
8. Предприятие	К 1п	Б 1п	К 2п	Б 2п	К 3п	Б 3п	К 4п	Б 4п	К 5п	Б 5п

где $T * K_{\text{эи}}$, $T_{\text{п}}$ и $T_{\text{р}}$ — изменение во времени интегрального коэффициента эффективности использования инвестиций, потерь и резервов.

Коэффициент, характеризующий успех предприятия, повышается, если динамика потерь стремится к нулю, а темпы изменения интегрального коэффициента эффективности выше темпов изменения резервов (рис. 31).

Кроме экономических, определенную роль в оценке конкурентоспособности потенциала предприятий играют социальные стандарты. Здесь также используется система коэффициентов, характеризующих социальный рейтинг предприятия, который подразделяется на:

- потребительский рейтинг (оценка потребителями и общественностью);
- деловой рейтинг (оценка конкурентами);
- престижный рейтинг (оценка предприятия его работниками);
- международный рейтинг (оценка предприятия в других странах).

Сравнивая суммарный фактически сложившийся рейтинг предприятия с рейтингом конкурентов, можно определить уровень социальной конкурентоспособности потенциала предприятия.

Общий уровень экономической и социальной конкурентоспособности потенциала предприятия можно определить путем сравнения суммарных, фактических, социально-экономических уровней с аналогичными показателями у конкурентов.

Эффективность управления потенциалом предприятия, кроме ранее рассмотренных факторов, зависит и от типов рынка, на котором действует предприятие. Среди рынков выделяют рынок спроса, предложения, равновесия и смешанный. Если предприятие выходит со своей продукцией на рынки разных типов, то необходимо провести сегментацию рынков по типам, товаропотокам и показателям конкурентоспособности. Это позволит руководству предприятия получить информацию, на основе которой можно принять решение о том, с какого рынка желательно уйти, а на каких усилить свое присутствие.

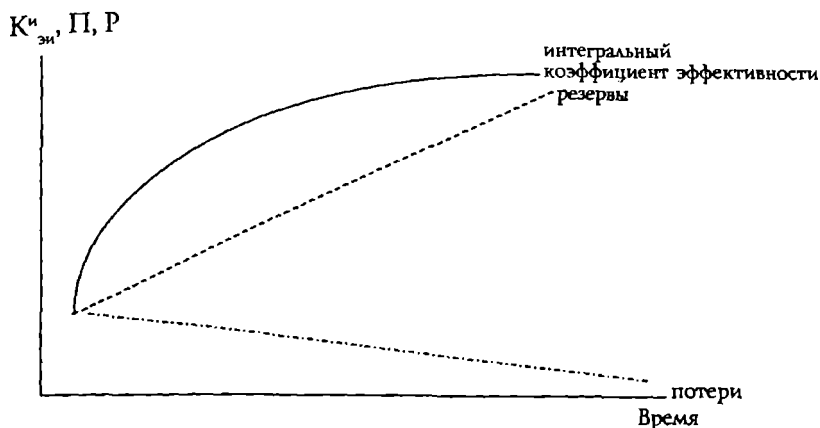


Рис. 31. Линии конкурентного успеха

Максимум эффективности деятельности предприятия на рынке достигается, как правило, в том случае, если оно не имеет товаров с пороговыми значениями конкурентоспособности.

Для обобщающей оценки эффективности структурных изменений потенциала предприятия (J_c) в целях повышения его конкурентоспособности необходимо определить два индекса: индекс уровней конкурентоспособности (J_y) и индекс инвестиций (J_n). Тогда обобщающей индекс эффективности структурных изменений составит:

$$J_c = J_y / J_n \rightarrow \max$$

Обычно $J_c \rightarrow \max$ при темпах изменения J_y , превышающих темпы изменения J_n . Если наблюдается обратное соотношение, то появляется угроза снижения эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, управление потенциалом предприятия как экономическим, так и социальным, является одной из важнейших задач руководителей, от решения которой зависит судьба предприятия и коллектива его работников в условиях достаточно жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг.

Все рассмотренные выше методические подходы к процессам управления потенциалом предприятия целесообразно ис-

пользовать в нефтяной и газовой промышленности с учетом особенностей процессов поисков, разведки, разработки месторождений углеводородного сырья, его транспортировки и переработки, которые оказывают существенное влияние как на содержание расчетов, так и на интерпретацию полученных результатов. Например, на добычу нефти и газа большое влияние оказывает природный фактор — естественное снижение производительности недр, которое будет оказывать негативное влияние на величину экономического потенциала предприятия и действие которого может быть уменьшено за счет применения новых методов повышения нефтегазоизвлечения, использования новационных технических средств и технологий.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под экономическим потенциалом промышленного предприятия?
2. Какие основные факторы определяют модель экономического потенциала предприятия?
3. В чем заключается индикаторный метод оценки конкурентоспособности потенциала предприятия?
4. Назовите элементы результатов анализа конкурентоспособности потенциала какой-либо страны.
5. Каким образом можно оценить эффективность бизнеса с точки зрения национальной экономики (общества)?
6. Какие уровни конкурентной борьбы являются наиболее важными для определения значений индикаторов?
7. Что характеризует обобщающий индекс эффективности структурных изменений потенциала предприятия?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алекперов В. Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. М.: Аутопан, 1996.
2. Андреев А.Ф., Колядов Л.В., Морозова Н.В. Основы управления нефтегазовым производством. М.: Нефть и газ, 2005.
3. Вальтух К.К., Гранберг А.Г., Дынкин А.А. и др. Инновационно-технологическое развитие экономики России. М.: МАКСПресс, 2005
4. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах. М.: Дело, 2006.
5. Дунаев В.Ф., Епифанова Н.П., Шпаков В.А. и др. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности. М.: Центр-ЛитНефтеГаз, 2004.
6. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М.: Академия, 2000.
7. Жданов С.А. Механизм экономического управления предприятием. М.: ЮНИТИ, 2002.
8. Злотникова Л.Г., Колядов Л.В., Тарасенко П.Ф. Финансовый менеджмент в нефтегазовых отраслях. М.: Нефть и газ, 2005.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Ольдерогге и др. Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов. М.: Высшая школа, 2003.
10. Стивенсон В. Управление производством. Пер. с англ. под общ. ред. Шленова Ю.В. М.: Бином, 2002.
11. Сыромятников Е.С. Управление качеством на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. Ижевск: Изд-во УГУ, 2001.
12. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. — М.:ЮНИТИ, 2000.

Приложение 1

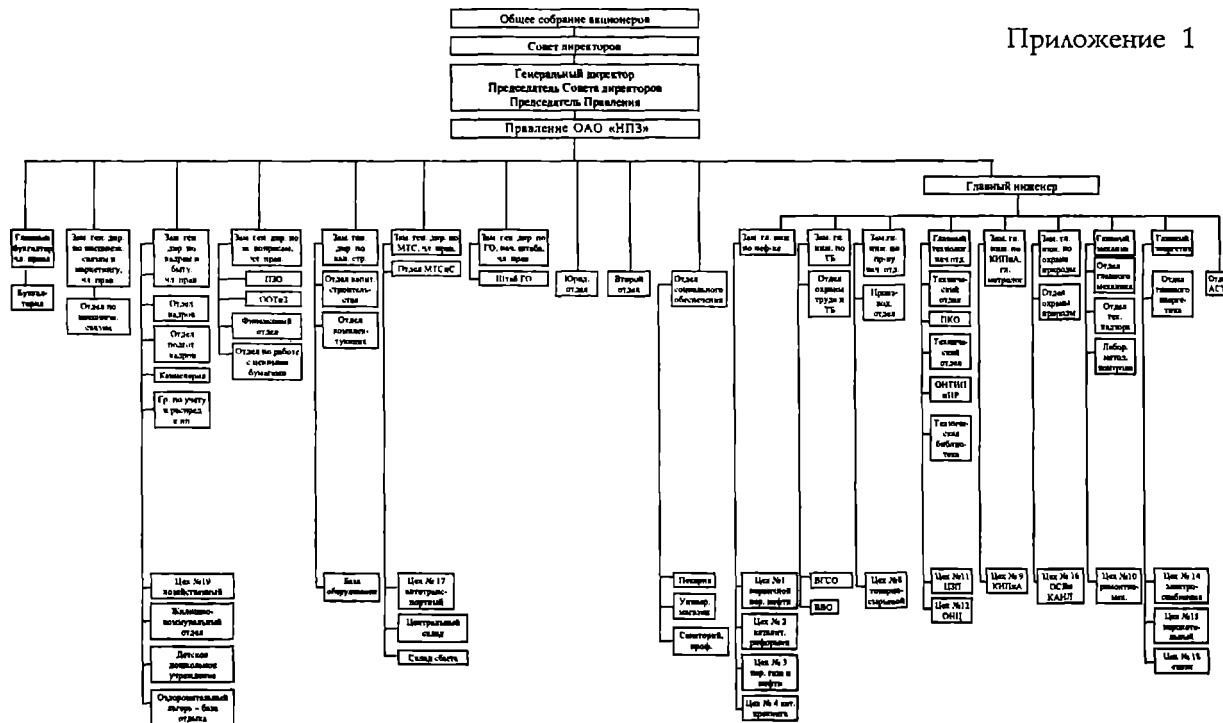


Рис.1. Организационная структура управления открытого акционерного общества «Нефтеперерабатывающий завод»



Рис.2. Система и функции управления персоналом

Учебное издание

Под редакцией д.э.н.,
профессора Андреева А.Ф.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Книга выходит в авторской редакции.
Компьютерная верстка Д.Е. Лакоза
Художник В.С. Голубев*

Подписано в печать 14.12.2006. Формат 60х90\16
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. п.л. 16,5
Гарнитура LazurskiC. Тираж 1000 экз. Заказ N 292.

Лицензия ИД N 06329 от 26.11.01
Федеральное государственное унитарное предприятие
Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина
119991, Москва, ГСП-1, Ленинский проспект, 65
Тел.: (495) 135-84-06, 930-97-11. Факс: (495) 135-74-16

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2: 953000