

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Практикум

Новосибирск 2015

УДК 658 (075.8)
ББК 65.301я73
ПЗ8

Кафедра государственного, муниципального
и экономического управления

Авторы-составители: *С. С. Цукарев*, канд. экон. наук, доц., проф.
каф. ГМиЭУ ГМУ НГАУ,
О. С. Ковалёва, канд. экон. наук, доц. каф.
ГМиЭУ НГАУ

Рецензент: *А. В. Гааг*, канд. экон. наук, доц.

Цукарев С. С., Ковалёва О. С.

П 38 Экономические аспекты управленческой деятельности:
практикум / авт.-сост.: С. С. Цукарев, О. С. Ковалева; Новосиб.
гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос»,
2015. – 96 с.

ISBN 978-5-85971-579-4

Практикум составлен в соответствии с современными образова-
тельными традициями, которые требуют, чтобы теоретический материал
был логичным, систематизированным, содержательным и облегчал сту-
дентам прикладное изучение курса.

Обеспечивает самовоспитание эффективного менеджера-эконо-
миста, динамичного чиновника и коммуникативного специалиста управ-
ления экономикой общественного сектора.

Практикум предназначен для студентов всех форм обучения, аспи-
рантов, слушателей курсов факультетов повышения квалификации по
курсу управленческой экономики.

Утвержден и рекомендован к изданию методической комиссией фа-
культета государственного и муниципального управления (протокол № 4
от 23.12.2014 г.)

© Цукарев С. С., Ковалева О. С., 2015
© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2015

ВВЕДЕНИЕ

За последние годы в России выпущено много учебной экономической литературы универсального назначения, имеется и переводная литература, рассчитанная на многолетнее обучение студентов, начиная с нуля и кончая подготовкой профессионалов, способных заниматься научными исследованиями в экономической области. Для подготовки российских магистров, уже владеющих практическим опытом управленческо-экономической работы в своей сфере и нуждающихся в расширении экономических знаний и их интеграции в систему, подобные учебные пособия являются переусложненными. При высокой занятости делового человека пухлые фолианты для него практически недоступны. Более того, переводная литература весьма далека от российской действительности, не адаптирована к условиям экономики России.

Поэтому для проведения послевузовской экономической переподготовки чиновников, руководителей высшего и среднего звена организаций необходимо подготовить и издать специальную серию учебных материалов, отвечающих требованиям этого контингента читателей. Особенно острая потребность в программах интенсивного очно-заочного и дистанционного обучения руководителей государственных и муниципальных образований.

Управленческая деятельность как общественное явление, отработанное и приспособленное людьми для решения жизненных проблем, имеет многогранный характер, состоит из разнообразных элементов и взаимосвязей. Это обусловлено тем, что в управлении как субъектом, так и объектом управляющего воздействия выступает человек – сложнейшее биосоциальное создание природы и общества. Влияет и то, что управление органично включено в механизмы взаимодействия природы, человека, общества.

Управляя на местах, чиновники активно вовлечены в сложную макро- и микроэкономическую систему, включающую на входе десятки и сотни видов сырья, материалов, топлива и энергии, информации, а на выходе – разнообразные виды продукции и услуги. Сама система включает многие информационные, технические, инфраструктурные и человеческие компоненты разнообразных профессий. Одновременно с движением информационных, материальных средств производства и продукции осуществляются финансовые потоки денежных средств. Поэтому процесс управления организацией, даже самой небольшой, чрезвычайно сложен.

Управленцы-чиновники должны чётко понимать свою роль и место в синхронизации сложных процессов взаимодействия факторов производства и обеспечения их эффективной трансформации в готовую продукцию.

Исходя из этого, авторы стремились охватить комплексный и многогранный характер управления с точки зрения экономических посылок, которые необходимо учитывать и в исследовании, и в научном описании, и в практической деятельности. Известна взаимосвязь и взаимозависимость элементов системы управления, и тем более подходов к её изучению и освещению.

Во-первых, каждый подход (аспект, взгляд, ракурс) к управлению несет в себе познавательный смысл, «схватывает» и высвечивает какую-то особую грань, сторону этого сложного общественного явления.

Во-вторых, каждый аспект исследования выполняет свою познавательную функцию и их не следует противопоставлять друг другу, выпячивать один и принижать другой, считать один справедливым, а другой ошибочным. Только равноправие и глубина различных аспектов исследования способны приближать нас к истине.

И, в-третьих, единство сущности управления предполагает всё же, что различные аспекты исследования управления, выявленные ими различные его элементы, стороны, грани и т. д. должны быть между собой логически согласованы, соотноситься с сущностью управления, отражать и характеризовать именно управление, а не что-то иное, близкое к нему или похожее на него. Это особенно актуально для практики управления, в которой управление проявляет себя как сложная целостность во всем богатстве своих элементов и их свойств. Здесь уже ничего мысленно не выделишь, «не разложишь по полочкам», а надо обо всем знать, все учитывать и использовать. Неслучайно самые большие трудности управление вызывает не в познании, а в применении.

В нашем случае авторы исходят из главной цели управления, состоящей в повышении эффективности производства, т. е. в максимизации отношения результатов производства к производственным затратам.

Очень большое значение для осознания сущности управления и его практического использования имеют экономические исследования. Именно усилиями, прежде всего, экономистов, был заложен менеджмент – теория управления бизнесом, предпринимательством, производством, услугами. Синтез экономических и технологических знаний, осуществленный Г. Фордом, Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, А. Файолем и другими известными специалистами, стал фактически тем «первозданным» толчком, который постепенно привел к становлению той системы знаний, которую в наши дни мы называем «теорией управления». Опыт XX в. доказал, что управление есть обязательная интегрирующая функция любой коллективной экономической деятельности, обусловленная специализацией и кооперацией труда, производства и обслуживания. Логично, что при анализе экономических аспектов управления особое внимание уделяется

вопросам функционирования и развития производительных сил, в частности, с точки зрения роста производительности труда, взаимосвязям и взаимодействиям производительных сил и производственных отношений, проявлениям управления в свободной рыночной экономике, государственному программированию экономической жизни. К этому при-
мыкают анализы сущности и особенностей управления на различных уровнях экономической деятельности: государственный, территориальный экономический регион, национальная и транснациональная корпорация, холдинг, наконец, организация (фирма, производственное объединение, предприятие и т.д.). Экономический подход к управлению, с одной стороны, требует существенных общественных затрат (духовных и материальных) на свое формирование и осуществление, а с другой – призван приносить какие-то объективные результаты, общественную пользу, давать социальный эффект. И отдельным людям, и их коллективам, и обществу в целом всегда важно знать экономическую цену (стоимость) управления – разницу между полученной пользой (решенной проблемой) и издержками на нее. Аспект, или точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие; перспектива, в которой выступает явление, может быть любая: историческая, политическая, философская, экономическая и др.

Таким образом, авторы практикума рассматривают основные экономические аспекты управленческой деятельности руководителя (управленца/менеджера) социально-экономической организации (СЭО) в условиях рынка, анализируют их значимость в системе управления деятельностью организации; рассматривают место и роль муниципальной политики и экономики в системе управления хозяйствующими субъектами муниципальной экономики; уделяют внимание организационно-экономическим

методам управления по использованию ресурсно-экономического потенциала развития муниципальных систем; приводят показатели эффективности их использования и принципы финансового обеспечения планирования; раскрывают показатели экономической эффективности муниципального управления; освещают вопросы технологии управления затратами и риск-менеджмента в российской экономике; рассматривают опыт развития некоторых ведущих зарубежных муниципальных систем, а также останавливаются на особенностях управления экономикой в глобализирующемся мире.

В целом практикум написан в соответствии с современными образовательными традициями магистерских программ. Контрольные вопросы, самостоятельные задания направлены на формирование умений и навыков самостоятельной подготовки магистров в целях закрепления теоретического курса.

Практикум предназначен для магистров, преподавателей менеджмента, студентов вузов, аспирантов, слушателей курсов и факультетов повышения квалификации по курсу управленческой экономики и обеспечивает самовоспитание эффективного менеджера-экономиста, динамичного чиновника и коммуникативного специалиста управления экономикой общественного сектора.

1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА XXI в.

Менеджеру в начале XXI в., когда происходит быстрое обновление технологических основ производства, обостряется борьба за источники сырья и рынки сбыта, а повышение прибыли зависит от многих изменяющихся факторов, приходится оперативно и гибко реагировать на изменения ситуации. Поэтому одной из важнейших функций, выполняемых современным менеджером, становится глубокий анализ и оценка ситуации, в которой находится данная организация: фирма, предприятие, банк и т.п., а также определение тенденций изменения данной ситуации в ближайшем будущем.

Определение ситуации и тенденций ее изменения порождает необходимость четкого определения проблем, которые стоят перед данной организацией и которые необходимо разрешить в процессе ее деятельности. В определении проблем, на разрешение которых должна быть направлена фирма, корпорация и т.п., состоит сущность второй функции в деятельности менеджера.

Третья функция менеджера заключается в его способности четко определить цель (цели) деятельности организации и возможные пути, средства целедостижения силами, ресурсами и персоналом, имеющимися в распоряжении управляемой системы.

Важная функция менеджера состоит в его умении интегрировать усилия сотрудников, превратить их в сплоченную команду единомышленников, способную своими целенаправленными действиями решать стоящие перед организацией проблемы. Ли Якокка подчеркивает, что все многообразие операций, совершаемых менеджером, «можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если

у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся получить.

В системе функций, выполняемых менеджером, очень большое значение имеет нахождение, принятие и обоснование оптимальных решений, направленных на активизацию деятельности сотрудников (команды), ориентированной на достижение намеченных целей и решение вытекающих из них задач. Поскольку выработка и осуществление управленческого решения составляют стержневое направление, сердцевину деятельности менеджера, попробуем изобразить на рис. 1 основные компоненты систематизированного решения проблем, возникающих перед фирмой, корпорацией, банком, спортивным коллективом или другой организацией.

Шестой функцией в деятельности менеджера является распорядительная. Когда выбрано управленческое решение, необходимо организовать его неуклонное и эффективное выполнение, что может быть осуществлено только на основе распоряжений, отдаваемых менеджером сотрудникам-исполнителям, которые и должны это распоряжение выполнить, осуществить своими практическими действиями.

Для своей успешной реализации управленческая деятельность должна включать в себя мотивационно-стимулирующую функцию, предполагающую создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих сотрудников к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия и т. п.), моральных (благодарность, награда, почетное звание и др.) и иных рычагов, в первую очередь, с учетом необходимости оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом.

Восьмая функция управления – корректирующая деятельность управляемой системы (организации), направленная на недопущение срывов и невыполнения порученных заданий, на повышение эффективности и качества всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

Девятая функция управленческой деятельности – удержание возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

Десятая функция управления – обеспечение компетентности и дисциплины всего персонала, всех должностных лиц данной организации в их повседневной служебной деятельности.

Одиннадцатая функция управленческой деятельности – осуществление контроля всех подразделений данной организации, обеспечивающего упорядочивающее и эффективное взаимодействие ее элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

Двенадцатая функция управленческой деятельности – создание благоприятного климата для успешной работы всех сотрудников организации, способствующего достижению высоких результатов в деятельности данной организации.

Задание. Впишите правильные ответы.



Рис. 1. Структурно-логическая схема экономической специфики управленческой деятельности

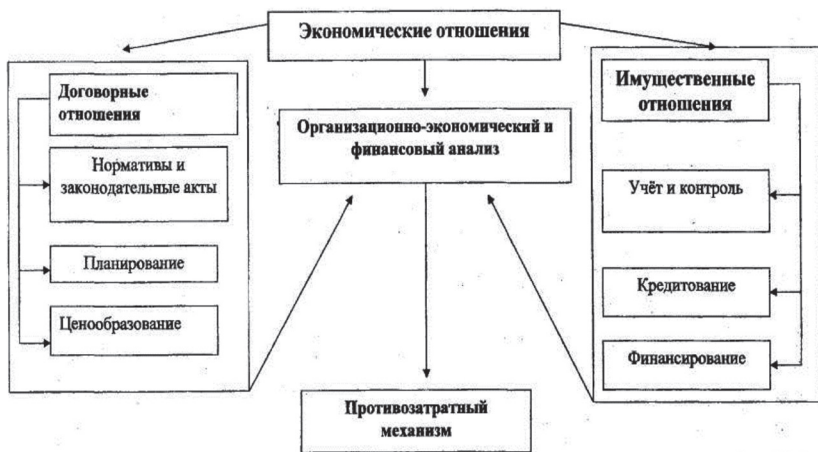


Рис. 2. Экономические отношения хозяйствующего субъекта рынка

Контрольные вопросы

1. Экономическая специфика управленческой деятельности.
2. Социальную специфика управленческой деятельности.
3. Основные управленческие функции менеджера.
4. Какие элементы входят в категорию экономических отношений?
5. Что такое организационно-экономический механизм предприятия?
6. Основные элементы финансового механизма организации.
7. Элементы структурно-логической схемы ЭАУД.

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Экономические методы управления основаны на использовании объективных общественных экономических законов и материальных интересов работников. каждо-

му уровню социально-экономического развития общества в целом, а также отдельных предприятий присущи свои материальные интересы. Они подразделяются на коллективные и личные. Коллективные интересы – это интересы отдельных коллективов (бригада, участок, цех, предприятие, отделение, группа предприятий), связанных общностью изготавливаемой продукции, производимых услуг, видов работ и т.д. Как правило, готовые изделия (станки, автомобили, телевизоры, холодильники), конечные услуги производятся усилиями всего коллектива. Чтобы общество получало больше изделий, услуг, необходимо заинтересовывать в этом соответствующие коллективы, чтобы каждый его участник стремился к улучшению итогов деятельности бригады, участка, цеха, предприятия и т.п. Личные интересы – это интересы каждого работника в улучшении результатов своего индивидуального труда. Не следует смешивать интересы работников с экономическими методами управления. Интересы здесь – это «материализация» мотива, это то, что побуждает к действию или в условиях принудительных мер способствует улучшению деятельности. Методы управления – понятие более широкое. Они используют материальные интересы лишь как один из действенных рычагов воздействия на производственно-хозяйственную деятельность организации. По содержанию и направленности (масштабу) действия экономические методы могут подразделяться на макроэкономические и микроэкономические. Макроэкономические – методы, действующие на уровне национальной (а также региональной) и межнациональной экономики. К ним относятся цены, финансы, кредит, налоговая система; экономическая политика государства и т.д., влияющие преимущественно на коллективные материальные интересы. Но они могут затрагивать и личные интересы (например, в условиях инди-

видуальной деятельности). При анализе содержания этого ряда экономических методов и их действенности необходимо выявить механизм, который приводит к возникновению определенного побудительного мотива у работников, обуславливающего в итоге их целенаправленную деятельность. Возьмем, к примеру, систему кредитования. Это заставляет их стремиться к улучшению результатов своей деятельности, чтобы можно было рассчитывать на получение кредита. Во-вторых, его возвратность, срочность и платность определяют поиск эффективных путей использования кредитных ресурсов. В-третьих, кредит – это наиболее быстрый путь получения необходимых оборотных средств на совершенствование производственно-хозяйственной деятельности и повышение его эффективности. Потребность в нем является повсеместной. В связи с этим реально появляется побудительный мотив в организации такой производственно-хозяйственной деятельности, таких мероприятиях по ее улучшению, эффект от которых позволит своевременно погасить долг, уплатить установленные проценты. Тем самым кредит выступает в качестве одного из экономических методов. Логика анализа содержания других методов остается той же самой – через выявление механизма возникновения побудительного мотива к целенаправленной деятельности. Микроэкономические методы, действующие в рамках хозяйствующих субъектов (предприятий, организаций, фирм, корпораций): хозяйственный расчет (в т.ч. внутрипроизводственный – вплоть до рабочего места), материальное стимулирование, участие в прибылях, оплата труда, материальные санкции и др. Их механизм раскрывается аналогично – через анализ побудительных мотивов. Так, материальные санкции наряду с системой стимулирования играют немалую роль в комплексе экономических методов управления. Правильно построен-

ная система санкций (штрафы, пени, неустойки, вычеты из зарплаты) мотивирует предприятия на безусловное выполнение условий хозяйственных договоров, а отдельных работников – на соблюдение технологической дисциплины, выполнение заданий, недопущение брака в работе (прил. 1).

Задание. Впишите правильные ответы.

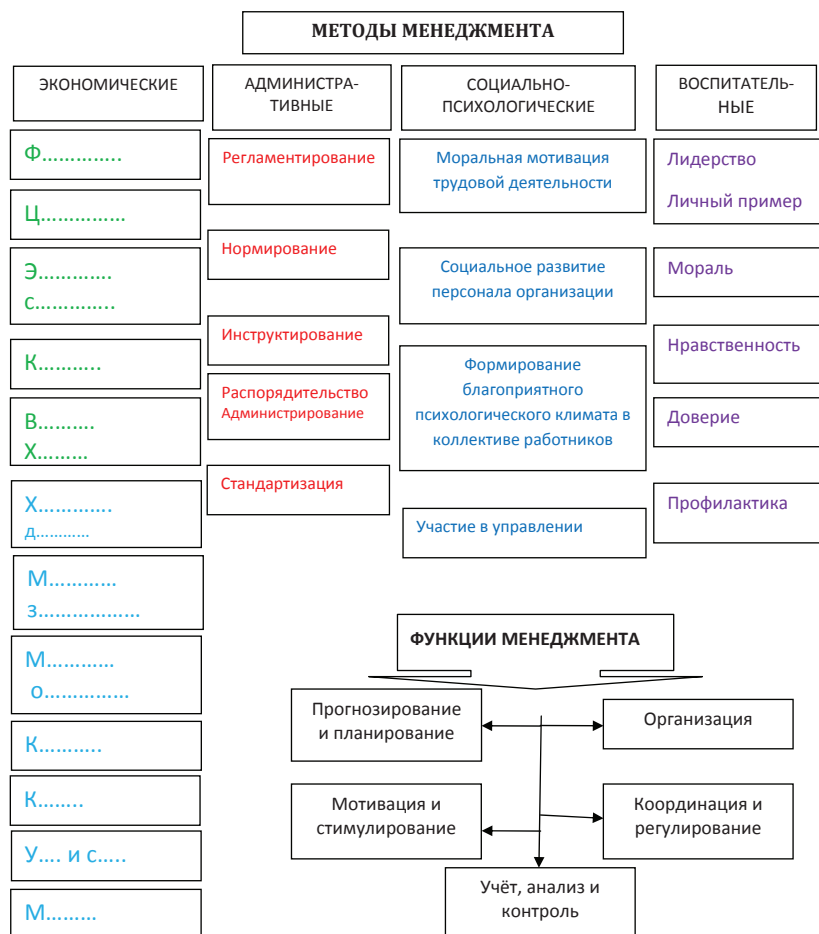


Рис. 3. Экономические аспекты основных методов и функций менеджмента

Экономические методы управления в менеджменте – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Экономический механизм менеджмента включает основные функции и методы управления хозяйственной деятельностью предприятия, ориентированные на повышение производительности и эффективности производства при постоянной адаптации деятельности предприятия в целом к изменению конъюнктуры рынка и поведения всех его участников. Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать. Содержание управленческих воздействий при проведении таких изменений ориентировано на управление предприятием с целью его эффективного функционирования в рыночных условиях хозяйствования. Это связано с необходимостью внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для формирования и поддержания конкурентной позиции предприятия, а также обеспечения устойчивого роста его производительности в условиях жесткой конкуренции. Сущность экономических методов заключается в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы. Экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений.

Особенности экономических методов управления состоят в том, что они:

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами;
- оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работников;
- непременно предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия;
- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива.

Чем шире применяются экономические методы, тем большее число вопросов решается непосредственно в основных звеньях управления, ближе к источнику информации. Использование системы экономических методов на предприятии даст должный эффект только в том случае, если принцип прибыльности ведения хозяйства будет охватывать все звенья организационной структуры управления, образуя замкнутую систему с распределением материальной ответственности между всеми ее звеньями. Ключевым элементом механизма управления предприятием в рыночной экономике являются методы и модели управленческого воздействия на хозяйственную деятельность для создания экономических условий эффективной реализации предпринимательской деятельности, обеспечивающих получение устойчивой выгоды от осуществления этой деятельности.

Основные экономические методы (модели) в менеджменте предприятия, обеспечивающие его эффективное функционирование в рыночных условиях:

- 1) коммерческий расчет;
- 2) внутрифирменный расчет;
- 3) ценовая политика и механизмы ценообразования;
- 4) механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Задание. Сформулируйте определения указанных экономических механизмов.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ		
– Методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны и в регионах)	– Методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале)	Технико-экономический анализ – это.....
Технико-экономическое обоснование – это.....	Внутрифирменное планирование – это...	Хозрасчёт – это.....
Стимулирование – это.....	Ценообразование – это.....	Финансирование-это.....
Кредитование –это..... Инвестирование – это.....		

Рис. 4. Экономический механизм управления организацией

Контрольные вопросы

1. Что такое методы управления?
2. Административные методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Воспитательные методы управления.
5. Экономические методы управления.
6. Что такое макроэкономические методы?
7. Что такое микроэкономические методы?
8. Что такое внутрифирменное планирование и чем оно отличается от планирования советского периода?
9. Что такое кредитование?
10. Что такое ценообразование?
11. Что такое инвестирование?
12. В чем состоят особенности экономических методов управления?
13. Основные экономические модели управления.

3. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА SWOT ДЛЯ АНАЛИЗА СРЕДЫ

SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английского алфавита: сила, слабость, возможность и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся в поле СЛУ, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного проведения методологии SWOT– анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является в стратегии ее поведения учет каждой из выявленных угроз и возможностей.

Задание. Проведите SWOT-анализ малого предприятия с учетом предложенных факторов среды.

МАТРИЦА SWOT	Возможности 1. Выгодные условия предоставления компьютерной и автомобильной техники в кредит 2. Выход на новые сегменты рынка транспортных сервисных услуг 3. Снижение цен на рынке недвижимости 4. Адекватная политика государства по преодолению последствий финансового кризиса	Угрозы 1. Возможное появление новых конкурентов 2. Неблагоприятные последствия мирового финансового кризиса 3. Ухудшения рыночных позиций из-за недобросовестной конкуренции
Сильные стороны 1. Профессиональное освоение новых технологий и предоставление конкурентоспособных услуг 2. Кредит даётся для физических и юридических лиц (ограничение 30 000 руб.) 3. Благоприятный микроклимат в коллективе 4. Хорошо налаженная рекламная работа	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. Недостаточная материальная база 2. Малое помещение для офиса 3. Неналажены отношения по сбыту продукции	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Контрольные вопросы

1. Стратегия поля СИВ (сила и возможности).
2. Стратегия поля СИУ (сила и угрозы).
3. Стратегия поля СЛВ (слабость и возможности).
4. Стратегия поля СЛУ (слабость и угрозы).
5. В чём заключается метод составления профиля среды?
6. Какие особенности необходимо учитывать при анализе SWOT-матрицы?

4. ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Операционная деятельность — это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем, на основе которых производятся основная продукция или услуги компании. Подобно маркетингу и финансам, операционный менеджмент представляет собой область бизнеса с явно выраженными управленческими функциями.

Развитие любой фирмы и уровень ее конкурентоспособности в значительной степени зависят от того, насколько удачно организовано ее управление производственными ресурсами. Именно в этом и заключается основная задача операционного менеджмента. Операционный менеджмент занимается разработкой организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг и управление ими.

Знание сущности операционного менеджмента обеспечивает систематический подход к оценке различных организационных процессов. В практике операционного менеджмента при решении реальных задач применяется аналитический подход. Благодаря ему мы лучше понимаем окружающий нас мир, независимо от того, о каком именно процессе идет речь:

об особенностях конкурентной борьбы или о том, как лучше обслужить очередь, ведущую к окошку кассы банка.

Изучение принципов операционного менеджмента открывает перед специалистом разнообразные перспективы карьерного роста. Человек, изучивший эту дисциплину, способен как руководить производственным процессом, так и занимать одну из должностей, связанных непосредственно с операционным менеджментом.

Предназначение операционного менеджмента – способствовать созданию товаров: изделий или услуг, которые организация может с выгодой для себя реализовать на рынке. Поэтому первая, очевидная цель менеджмента – оптимизировать «выход» оперирующей системы путем максимально-го удовлетворения потребительского спроса.

Оперирующая система должна иметь на выходе некий специфический товар (или услугу), удовлетворяющий потребителя. Однако это не единственное требование. Потребитель должен быть удовлетворен также и ценой товара, и временем его предоставления. Эти три аспекта: специфицированные товары, отвечающие всем требованиям к качеству, их цены и время их предоставления – являются основными источниками удовлетворения потребительского спроса и одновременно определения конкурентного статуса производящих их бизнес-организаций. Поэтому их рассмотрение нельзя отрывать от анализа проблем управления производством.

Одним из инструментов операционного менеджмента является «дерево решений» (рис. 5).

Кейс-задача

«**Дерево решений**» обеспечивает визуальное представление выбора вариантов, показывающее менеджеру их издержки, возможные результаты по ним и стоимостную оценку каждого. Анализ вариантов необходим при принятии решений по таким важным вопросам, как установление объёма производственных мощностей по изготовлению той

или иной продукции, определению места расположения нового объекта, установлению продажной цены и т. д.

Бизнес-ситуация

Совет директоров ОАО «Промкарт» предложил главе муниципального образования организовать производство картона для тетрапаков нового вида для упаковки молочной продукции. Вопрос с дизайном был согласован. Исходя этого, необходимо решить две задачи:

- каких размеров должно быть это производство;
- какую стратегию следует избрать, чтобы удовлетворить спрос потребителей.

Менеджеры предложили три возможных варианта:

1. Построить цех для изготовления достаточного количества картона, чтобы удовлетворить высокий спрос при работе в одну смену. Если спрос высок, то ожидается, что это приведёт к получению годовой прибыли в размере 6 млн руб. Если спрос будет средний, то ожидаемая прибыль будет 4 млн руб., а при низком спросе – 2 млн руб.

2. Построить цех, удовлетворяющий средний спрос при работе в одну смену. Это обеспечит прибыль в размере 5 млн руб. При таком размере высокий спрос можно покрыть за счёт перехода на работу в две смены, но вторая смена является менее продуктивной и более высокорасходной. Прибыль составила бы в этом случае 5,5 млн руб. При низком спросе может составить 2,5 млн руб.

3. Построить цех для удовлетворения низкого спроса за одну смену. При этом вторая смена может быть введена для удовлетворения среднего спроса, а третья – для покрытия высокого спроса. Высокий спрос может обеспечить прибыль в размере 5 млн руб., средний – 4,5, а низкий – 3 млн руб.

Определено, что вероятность появления высокого, среднего и низкого спроса составляет соответственно 0,25; 0,45 и 0,3.

Требуется: используя бизнес-ситуацию ОАО «Промкарт» и данные вероятности спроса товара, рассчитать ожидаемый доход предприятия и построить «дерево решений».

Решение

Шаг. 1. Уточнить планируемый доход.

По первому варианту:

По второму варианту:

По третьему варианту:

Шаг. 2. Рассчитать ожидаемый доход с учётом вероятностей высокого, среднего и низкого спросов.

По первому варианту:

По второму варианту:

По третьему варианту:

Шаг. 3. Выбрать оптимальный вариант размера цеха, используя представленное «дерево решений», и объяснить своё решение.

Задание: построить «дерево решений» по ситуации с учётом вероятности появления высокого, среднего и низкого спроса соответственно.

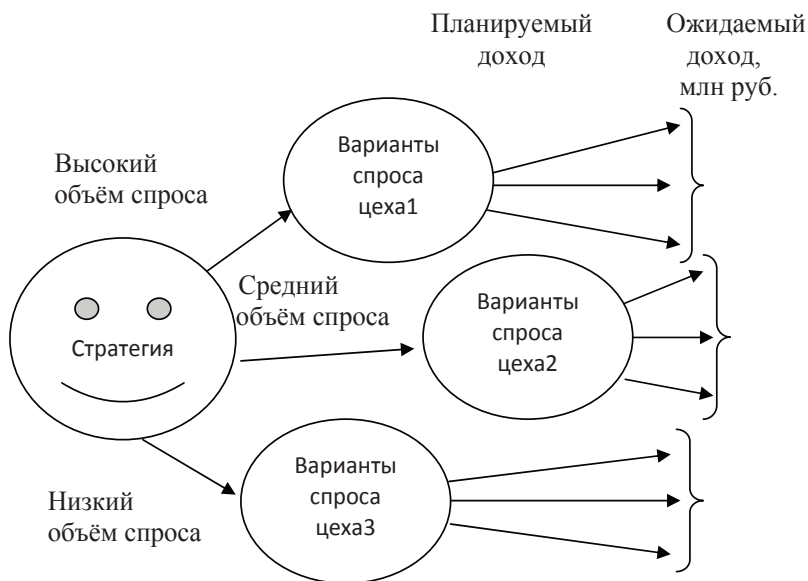


Рис. 5. Дерево решений Case-study «Промкарт»

Шаг. 4. Обосновать принятое решение

.....
.....
.....
.....

Контрольные вопросы

1. Что такое «операционный менеджмент» применительно к производственным фирмам?

2. Что даёт знание сущности операционного менеджмента руководителю?

3. Какое предназначение операционного менеджмента?

4. Какие требования потребителя к выходу операционной системы?

5. Кто является главным оценщиком выхода оперирующей системы?

6. Сущность трёх основных экономических аспектов удовлетворения потребительского спроса.

7. Какое значение в операционном менеджменте имеет «дерево решений»?

5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управленческое обследование экономических факторов показывает влияние на организацию таких параметров экономики, как: темп инфляции, уровень безработицы и оплаты труда, процентные ставки, валютный курс и т.д. При этом важно отметить, что для стратегического управления экономические показатели представляют интерес с точки зрения того, какие возможности и угрозы они дают для ведения бизнеса. Цель анализа – выявление сильных и слабых сторон предприятия, взаимосвязи с ними возможностей и угроз.

При проведении PEST-анализа непосредственного окружения особое внимание уделяется проведению:

1. Анализа покупателей, который предполагает составление профиля покупателя (потребителя) по следующим характеристикам: вкусы и предпочтения (социально-психологические характеристики покупателя); демографические характеристики (пол, возраст, уровень образования и т.д.); позиция покупателя по отношению к продукту и к самой фирме.

2. Анализа поставщиков, который направлен на выявление тех аспектов в их деятельности, от которых зависит эффективность работы самой организации, себестоимость и качество производимого ею продукта. При этом необходимо обратить внимание на следующие моменты: цена предлагаемого сырья и материалов; гарантии качества и репутация поставщика на рынке; его расположение; условия поставки и доставки; послепродажное обслуживание; формы и условия оплаты и предоплаты.

3. Анализа конкурентов, который проводится для выявления их сильных и слабых сторон и предполагает: определение конкурентной среды; описание фирм конкурентов; оценку их стратегий; прогнозирование их будущих стратегий.

С целью упрощения процесса в управленческое обследование рекомендуется включать пять функциональных подсистем:

1. Маркетинг – доля рынка, конкурентоспособность продукции, сбытовая и ценовая политики, реклама и т.д.

2. Производство – состав оборудования по возрасту, степени износа, применяемые технологии, организация производства, тип производства и т.д.

3. Кадры – состав трудовых ресурсов, мотивация, текущее состояние кадров, квалификация, ее повышение и т.д.

4. Финансы – анализ финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского учета и использование специальных методик.

5. Общее управление – организационная культура, организационная структура, стиль руководства, имидж предприятия и т. д.

Кейс-задача

Сфера деятельности современных корпораций, как правило, сегментируется на рынке, формируются самостоятельные стратегические хозяйственные зоны (СХЗ). Такой подход позволяет в наибольшей степени учитывать специфику хозяйствования на уровне отдельных подразделений (филиалов) корпорации и создает возможности гибкой реакции на запросы потребителя воздействия среды. Однако самостоятельность в разработке, планировании и реализации собственной стратегии отдельных партнеров, не желающих делиться прибылью или мало заинтересованных в коммерческом успехе других филиалов города, может увести от общефирменной стратегии и корпоративных обязательств. Ситуацию можно предотвратить или исправить в ходе переговоров, на которых власти, бизнес-сообщество и граждане получают объективные подтверждения предлагаемым высшим руководством менеджмента альтернативам. Матрица БКГ может служить одним из способов такого подтверждения.

Бизнес-ситуация

На предприятии выделены шесть стратегических хозяйственных зон, экономические характеристики которых представлены в таблице 1. Проанализировав ситуацию, требуется сделать выбор перспективных СХЗ и дать практические рекомендации руководству предприятия.

Таблица 1

Экономическая характеристика СХЗ

Показатели	СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
Темпы роста рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

Порядок решения

Для выбора стратегии необходимо построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ.

Оценка СХЗ проводится в следующих координатах:

- темпы роста рынка;
- относительная доля рынка;
- объём реализации.

В качестве границ между высокими и низкими показателями избирают средние темпы роста рынка в отрасли (%) и равенство абсолютных долей рынка предприятия и сильнейшего конкурента. В матрице БКГ объемы реализации по каждой СХЗ показывают в виде кругов (рис. 6; см. табл. 1) соизмеримой величины, а покрытие затрат – сегментами в этих кругах.

Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ.

Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- изменение объемов реализации (цены или количества);
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т. п.

Решение задачи

1. Рассчитать долю покрытия затрат, т.е. отношение расходов на покрытие затрат предприятия на данный вид бизнеса к объему его реализации (табл. 2).

Таблица 2

Показатель	СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
Доля покрытия затрат						

2. Построить матрицу БКГ (см. рис 6), отражая на ней объемы реализации для каждой СХЗ пропорциональной величины кругом, а сектором круга – покрытие затрат в данной СХЗ.

3. Анализ показывает, что наиболее перспективными СХЗ являются 1,4,5.

4. Один из вариантов рекомендаций имеет следующий вид:

- увеличить объем реализации продукции 1-й и 4-й СХЗ;
- снизить уровень переменных затрат продукции 5-й и 4-й СХЗ;
- поддержать объем реализации продукции 3-й СХЗ.

Задание: используя бизнес-стратегию, определить по матрице БКГ (см. рис.5) номера СХЗ и отразить объемы их реализации для каждой, а также отработать соответствующие рекомендации менеджменту фирмы по укреплению позиций на рынке (табл. 3).

Темпы роста

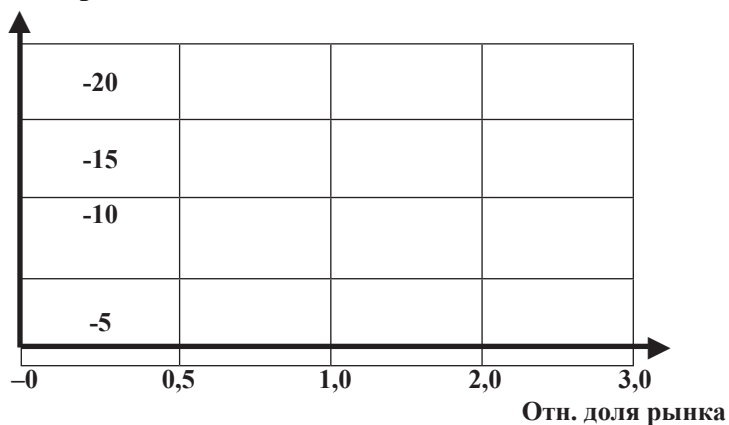


Рис. 6. Квантифицированная матрица БКГ

Таблица 3

Варианты продуктовой стратегии

Сегмент	Номер продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Контрольные вопросы

1. Какой инструмент используется для выявления сравнительных характеристик конкурентов с анализируемым предприятием?
2. Функциональные подсистемы менеджмента и их краткая характеристика.
3. Какой вид анализа позволяет определить потребности рынка: что производить и в каких объемах, размер рынка, сегменты рынка и долю предприятия на этом рынке?
4. Какие особенности анализа непосредственного окружения также могут быть учтены при проведении PEST-анализа и составлении матриц возможностей и угроз.
5. Какая методика может быть использована для проведения управленческого обследования (сильная, нейтральная и слабая позиции)?
6. Основные экономические характеристики для анализа СХЗ.
7. Как можно использовать матрицу БКГ?

6. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ОЖИДАНИЯ

Сервисные затраты возрастают при попытке фирмы увеличивать уровень сервиса. Менеджеры в таком сервисном центре могут варьировать мощность установкой машин

и персонала на специальных сервисных станциях, предотвращать или сокращать излишне длинные очереди. На складах бакалейных магазинов менеджеры и служащие могут работать, когда это необходимо, за чековыми аппаратами. В банках и аэропортах частично занятые работники могут быть позваны на помощь. По мере совершенствования сервиса (например, его ускорение) уменьшаются затраты времени, расходуемые на ожидание обслуживания. Затраты ожидания могут отражать потерянную производительность рабочих, пока их инструменты или машины ожидают ремонта, или просто могут быть оценены затратами потери покупателей по причине плохого сервиса и длинных очередей. В таких сервисных системах (например, в неотложной «скорой помощи») цена долгого ожидания может быть невыносимо высокой.

Обзор трех частей линейных систем ожидания, или очередей:

- 1) прибытие, или вход системы;
- 2) дисциплина очереди, или собственно система ожидания;
- 3) сервисное оборудование.

Эти три компонента имеют определенные характеристики, которые должны быть изучены прежде, чем математические модели очереди могут быть разработаны.

Характеристики прибытия. Входной источник имеет три главные характеристики. Такими тремя важными характеристиками являются размер источника, модели прибытия в систему очередей и поведения прибытия.

Основные конфигурации системы очередей. Системы обслуживания обычно классифицируются по числу каналов, например по числу серверов, и числу фаз, по числу позиций обслуживания, которые должны быть пройдены.

Одноканальная система очереди – с одним сервером, например, банк, который имеет только одно открытое окно обслуживания, или одна точка обслуживания в ресторане быстрого обслуживания.

Однофазная система обслуживания – это такая, в которой клиент получает обслуживание только от одной станции и затем покидает систему. Ресторан быстрого обслуживания, в котором человек, принимающий заказ, также приносит еду и получает деньги, – это однофазная система.

Многоканальная система представляется в предположении, что заявки следуют пуассонову распределению вероятности и что время обслуживания имеет экспоненциальное распределение. Обслуживание ведется по правилу «первый пришел – первый ушел», и все серверы работают по этому правилу.

Кейс-задача

Еще одной важной областью выработки решений производственных задач является составление всевозможных расписаний. С помощью расписаний определяется порядок действий персонала предприятий, устанавливается последовательность выполнения операций обработки материалов и сборки сложных изделий, назначается очередность при распределении различных материальных благ и вообще экономится рабочее время. Как же строятся наилучшие расписания? Необходимо использовать *теорию расписаний или управление очередями*

Простейшее решение по составлению расписаний имеет так называемая задача начальника. Сущность этой задачи заключается в следующем: на прием к начальнику записалось несколько посетителей. Секретарь-референт начальника отдела составил список в алфавитном порядке, указав для каждого требующуюся ему ориентировочную продолжительность приема (табл. 4).

На весь прием начальник отвел 2 часа, т.е. 120 минут, поэтому пришлось ограничиваться всего шестью посетителями. Референт заявляет, что составленное им расписание является наилучшим.

Таблица 4

№ п/п	Фамилия	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1	Борисов	25	0
2	Демидов	15	25
3	Ефремов	10	40
4	Котиков	5	50
5	Семёнов	35	55
6	Туполев	30	90
Суммарное время		120	260

Задание: начальник ухмыльнулся и построил оптимальное расписание (табл. 5).

Таблица 5

№ п/п	Фамилия	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Суммарное время			

Секретарь-референт понял экономическую выгоду нового подхода: экономия общего времени ожидания при сохранении намеченного суммарного времени приёма даёт экономический эффект, и поблагодарил за науку.

«Задача директора» универсальна, т.к. находит применение в расписании очередности работы станков или другого оборудования, работающего по изготовлению различных деталей.

Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете характеристики линейной системы ожиданий?
2. Какие теории помогают упорядочить систему обслуживания клиентов?
3. Какими моделями строятся наилучшие расписания?
4. Какой экономический аспект решает теория расписаний?
5. Кто такой Пуассон и какова его роль в теории очередей?
6. Основные конфигурации системы очередей.
7. В чём универсальность теории очередей?

7. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ УСЛУГ

С ростом уровня жизни населения все в большей степени возрастает объем потребляемых населением услуг – платных и бесплатных. Расширение сферы и объема оказываемых услуг экономит свободное время трудящихся и является важным фактором масштабного воспроизводства рабочей силы. По социальной значимости услуги можно разделить на две группы: услуги особой социальной значимости, которые имеют важное значение в обеспечении условий жизни населения, и обычные виды услуг массового спроса.

В отношении особой социальной значимости проводится политика цен, направленная на создание возможностей обеспечения потребностей всех групп населения в этих услугах в минимальном объеме. К таким услугам относится, прежде всего, обеспечение потребности людей в жилье и медицинских услугах. Цены на услуги второй группы формируются под действием чисто рыночных факторов. Уровень цен и тарифов на эти услуги в значительной степени зависит от географического фактора и фактора сезонности. Влияние географического фактора проявляется в территориаль-

ной дифференциации цен и тарифов на большинство видов услуг. Спрос на многие услуги имеет ярко выраженный сезонный характер. Летом возрастает спрос на туристические услуги, услуги пассажирского транспорта.

В период падения спроса на услуги устанавливаются скидки с действующих тарифов.

Формирование тарифов на услуги в значительной степени зависит от специфики потребительной стоимости. Часть услуг связана с производством потребительных стоимостей, удовлетворяющих индивидуальные потребности, другие же виды услуг – только с обслуживанием индивидуума без создания потребительных стоимостей. Пошив одежды по индивидуальным заказам или ремонт бытовой техники связаны с созданием потребительных стоимостей. Цена этой услуги зависит не только от затрат общественно необходимого труда на оказание услуги, но и от сложившихся цен на аналогичные новые товары массового производства. Услуги бань, парикмахерских, пассажирского транспорта, театра и т. п. оказываются без создания потребительной стоимости и проявляются в непосредственном потреблении труда как вида деятельности. Цена такой услуги зависит от количества и качества затраченного общественно необходимого труда.

Тарифы на все виды услуг дифференцируются в зависимости от качества последних. Тарифы на жилье учитывают его комфортность; качество транспортной услуги определяется комфортностью и скоростью проезда; качество почтовой услуги зависит от скорости и своевременности доставки корреспонденции, и т. д.

В рыночной экономике тарифы на большинство платных услуг формируются свободно.

Они устанавливаются предпринимателями, оказывающими услуги, с учетом складывающихся затрат и соотношения спроса и предложения или на договорной основе. В настоящее время государством регулируются тарифы

на коммунальные услуги, пассажирский транспорт, связь. Наиболее сложной задачей является установление обоснованного уровня тарифов на коммунальные услуги. В систему коммунальных услуг входит ведение жилищного хозяйства, обеспечение работы водопровода и канализации, энерго-, тепло- и газоснабжение, работа внутригородского транспорта, службы очистки и уборки территории.

Кейс-задача

Рассмотрим на примере продажи билетов в кинотеатр. В табл. 6 приведены цены и количество продаваемых по этим ценам билетов в кинотеатр на один сеанс.

Таблица 6

Цена билета, у.д. ед.	Количество продаваемых билетов (величина спроса)	Выручка от продажи билетов (доход), у.д. ед.
7	300	2100
6	400	2400
5	500	2500
4	600	2400
3	700	2100

Величина предложения за билеты лимитируется лишь вместимостью зрительного зала, которая составляет 700 мест. Предполагается, что все места равноценны и все билеты на данный сеанс будут проданы по одной цене.

Очевидно, что наивыгоднейшей ценой билета будет та, при которой выручка максимальная. Она составляет 5 у.д. ед., а соответствующая ей выручка будет равна 2500 у.д. ед.

Затраты на проведение одного сеанса составляют:

- плата за прокат фильма – 1800 у.д. ед.;
- аренда кинозала и его уборка – 250 у.д. ед.;
- оплата труда киномеханика – 50 у.д. ед.;
- оплата труда билетных контролеров – 100 у.д. ед.

Всего – 2200 у.д. ед.

Прибыль составит $2500 - 2200 = 300$ у.д. ед.

Казалось бы, найдено верное решение. Однако при таком «правильном» решении оказывается, что 200 мест (700–500) на сеансе остаются свободными, неиспользованными. И это явно невыгодно владельцу кинотеатра. Как же быть? Прежде всего, попробуем связать расходы на показ фильма с количеством зрителей: договоримся, что прокат фильма на один сеанс будет стоить 800 у.д. ед. плюс еще 2 у.д. ед. с каждого проданного билета. При этом будем отдельно рассчитывать постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты составляют 400 у.д. ед. (аренда, уборка, оплата труда киномеханика и билетных контролеров) плюс 800 у.д. ед. за прокат фильма.

Переменные затраты будут зависеть от количества проданных билетов (произведение числа зрителей на 2 у.д. ед.). Данные расчета прибыли за один сеанс при переменных затратах на прокат фильма сведены в табл. 7.

Задание 1. Рассчитать и занести данные в таблицу 7.

Таблица 7

Цена билета, у.д. ед.	Количество проданных билетов (величина спроса)	Постоянные расходы, у. д. ед.	Переменные расходы, у. д. ед.	Суммарные расходы, у. д. ед.	Прибыль (убыток) от продажи билетов, у. д. ед.
7					
6					
5					
4					
3					

Задание 2. Объяснить новую экономическую стратегию руководства кинотеатра.

Как видно из таблицы, наивыгоднейшей ценой билета здесь будет 6 у.д. ед., что обеспечивает прибыль 400 у.д. ед.

(6 х 400–2000), т.е. на 100 у.д. ед. больше, чем в предыдущем расчете.

Однако и в этом случае мы не решаем проблему свободных мест: их теперь стало даже больше – 300. Где же выход?

Решение проблемы «свободных мест» заключается в том, что части зрителей (назовем их условно «неимущими»), которой не по карману рассчитанный нами наивыгоднейший план, следует продавать билеты по более низким ценам. Но как это сделать?

Ведь стоит только снизить цену, как дешевые билеты станут покупать не только «неимущие» зрители (на которых мы рассчитывали), но и те, которые были готовы заплатить наивыгоднейшую цену. И мы окажемся в большом проигрыше.

Не остается ничего иного, кроме как выделить, как бы «отмаркировать» зрителей по какому-либо признаку, чтобы только им продавать дешевые билеты.

Например, по возрасту (дети), здоровью (инвалиды), источнику существования (пенсионеры), заслугам (участники войны) и т.п.

Важно лишь, чтобы этот признак обеспечивался льготами и его можно было легко установить при входе зрителя в кинозал.

При цене билета в 3 у.д. ед. желающих попасть на сеанс будет 700 человек. Надо подобрать такие условия, чтобы 200 из них оказались льготниками. Эти-то 200 человек и заполнят свободные места, что даст владельцу кинотеатра дополнительно $200 \times 3 = 600$ у.д. ед. И его общая прибыль составит $300 + 600 = 900$ у.д. ед.

Контрольные вопросы

1. Как делятся услуги по социальной значимости?
2. Кем устанавливаются тарифы на социальные услуги?
3. Кто регулирует социальные услуги?

4. Что такое «политика цен»?
5. От чего зависит цена услуги?
6. Раскройте понятие «обоснованный уровень тарифов на ЖКУ».
7. Что входит в систему услуг населению?

8. ФАКТОРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

Что же понимается под организацией труда на предприятии? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, что термин «организация» имеет несколько значений. В одном случае под организацией понимают строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упорядоченность, взаимное расположение частей какого-либо целого явления и т.д. В этом смысле организация обозначает некоторую систему, нечто установленное, продуманное, обладающее определенными свойствами. Определение, раскрывающее понятие «организация труда» в указанном выше смысле, называют атрибутивным

(от слова «атрибут» – существенный признак, неотъемлемое свойство чего-либо), так как такое определение должно характеризовать существенное свойство рассматриваемого явления. В этом смысле организация труда на предприятии – это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса. Существенным свойством организации труда является порядок трудового процесса в отличие от беспорядка как признака отсутствия организации труда. В другом случае под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый функциональный смысл термина «организация». Для этого отметим, что порядок осуществления трудового процесса предполагает, во-первых, установление цели деятельности; во-вторых, руководствуясь технологией производства, установление перечня производственных операций и их последовательности; в-третьих, разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда; в-четвертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку рациональных приемов и методов труда; в-седьмых, установление норм труда и системы его оплаты. Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров и умелое использование максимальных объемов производства, что в конечном итоге ведет к уровню его эффективности (прил. 2).

Задание. Используя предложенную модель, составить формулу расчета для зарплаты «новой» рабочей силы и дать рекомендации поиска резерва ППТ.

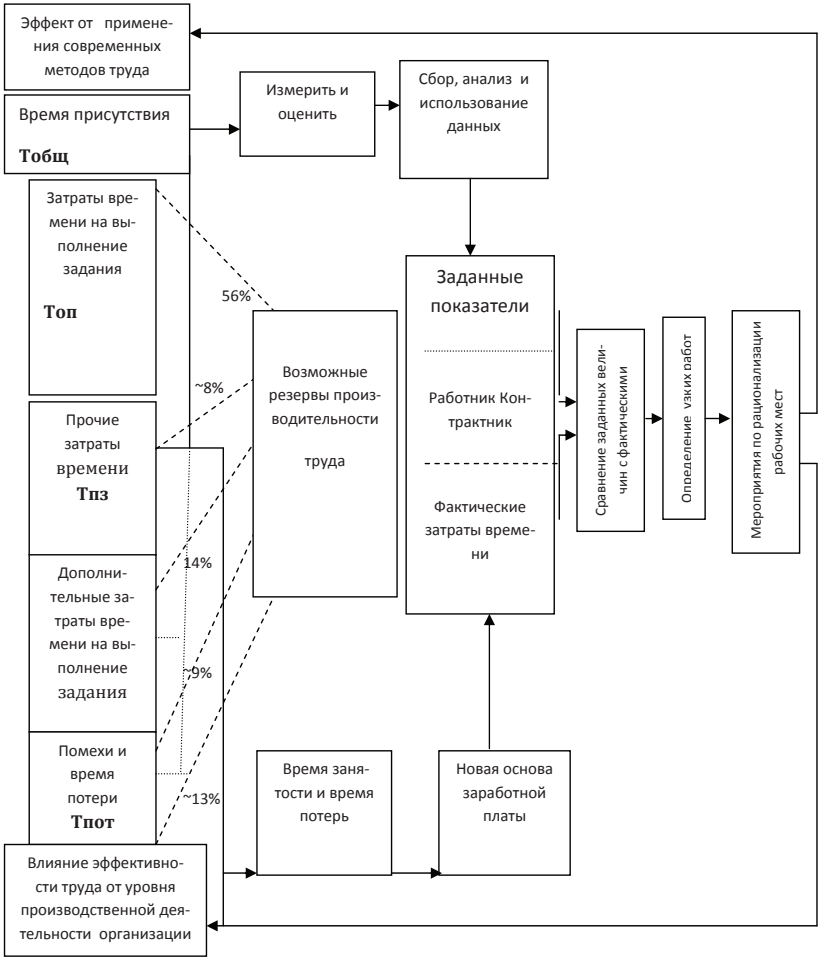


Рис. 7. Экономическая модель труда

.....

.....

Контрольные вопросы

1. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

2. Разделение труда, т.е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей.

3. Кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками.

4. Организация рабочих мест.

5. Организация обслуживания рабочих мест.

6. Разработка рациональных приемов и методов труда.

7. Установление обоснованных норм труда.

8. Создание безопасных и здоровых условий труда.

9. Организация оплаты и материального стимулирования труда.

10. Планирование и учет труда.

11. Воспитание дисциплины труда.

9. КОНТРОЛЬ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Наиболее распространенным заблуждением неопытного менеджера является уверенность в том, что принятое им решение будет выполнено подчиненными автоматически, без особых усилий с его стороны. Управленческое решение может остаться нереализованным, если менеджер не осуществит некоторую организационную работу, не прибегнет к реализации таких управленческих функций, как регулирование и контроль действия работников предприятия. Опытные, эффективно работающие менеджеры уже на стадии

выработки решения ставят перед собой следующие организационные вопросы:

- Кто из подчиненных будет реализовывать данное управленческое решение?
- Каков уровень квалификации работника, который будет реализовывать данное управленческое решение?
- Насколько данное управленческое решение соответствует квалификации работника, который будет его реализовывать?
- Имеются ли ресурсы для выполнения данного управленческого решения и в каком объеме?

Контроль является последней из основных функций менеджмента, после планирования, организации и мотивации. Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей. **Контроль – это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.**

Контроль на предприятии должен быть направлен на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также на их оперативное устранение. Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности предприятия, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

Любое принятое управленческое решение прежде всего расчленяется на отдельные фрагменты, которые определяют содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера – доведение задания до подчиненных, или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен ответить на ряд вопросов:

Кто? Что? Почему? Когда? Как и каким образом? Где? – на которые мы сейчас и дадим квалифицированные ответы.

Ситуационная задача

Конструирование и установка нового электрического прибора акционерного общества ОАО «Электроприбор» осуществляется по технологической карте (табл. 8).

Таблица 8

Технологическая карта

Но- мер собы- тия	Номера предшест- вующих событий	Содержание события	Номер работы	Продол- житель- ность ра- боты
1	-	Разработана принципиальная схема прибора	-	-
2	1	Готова техдокументация		4,0
3	2	Оформлен заказ на изготовление элек- трической части		1,8
4	2	Оформлен заказ на изготовление кор- пуса		0,4
5	2	Оформлен заказ на изготовление ме- ханической части прибора		0,7
6	5	Механическое устройство изготовлено		9,0
7	3	Готова электрическая часть прибора		12,0
8	4	Изготовлен корпус прибора		5,0
9	6;7;8	Все составные части прибора получе- ны		1,5
		Начата сборка		2,2
				2,0
10	9	Прибор собран		4,0
11	9	Подготовлен работник для обслужи- вания прибора		2,0
12	10	Прибор проверен и испытан		2,5
13	11;12	Прибор работает		0,4
				1,5

Задание. Используя знания, полученные при изучении методик сетевого планирования, построить сетевой график для регулирования технологического процесса производства по внедрению опытно-конструкторского образца «электро-прибор».

Примечание: сетевой график, или программный метод наблюдения, контроля и оценки, разработан в конце 50-х годов XX в. для реализации крупных проектов, состоящих из сложной последовательности взаимосвязанных действий. Метод помогает точно оценивать и рассчитывать время, необходимое для осуществления проекта, отражает технологическую последовательность различных этапов и позволяет контролировать весь технологический процесс.

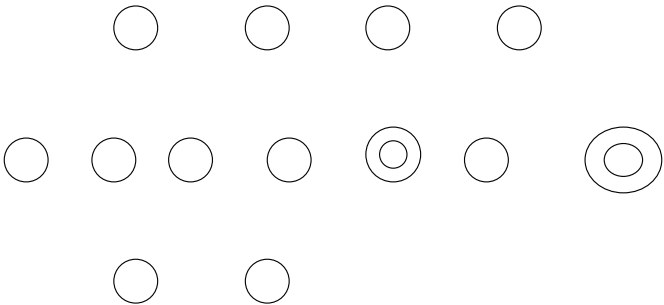
Шаг 1. Изучить предложенный перечень событий и работ в технологической карте.

Шаг 2. Определить номера работ

Шаг 3. Начертить сетевой график по созданию прибора.

Шаг 4. Выделить стрелками критический путь.

Шаг 5. Определить календарный срок завершения программы.

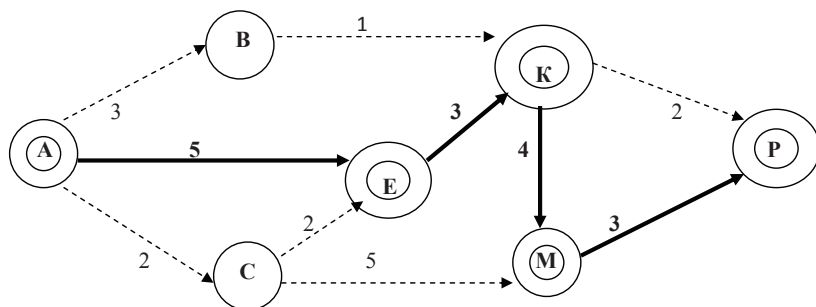


Шаг 6. Построить сетевой график*.

Шаг 7. Рассчитать время для события 11**.

.....
.....
.....

***Сетевой график (правила построения):**



Этапы сетевого планирования:

- составление списка всех необходимых работ с указанием событий, сигнализирующих о начале и окончании каждого этапа проекта;
- составление цепной диаграммы, отражающей взаимосвязь между работами и событиями, порядок выполнения работ;
- оценка времени выполнения каждой работы;
- определение критического пути и общего времени для выполнения работ;
- использование диаграммы для управления процессом производства и контроля хода выполнения проекта.

Цифры между событиями – это ориентировочная продолжительность выполнения работ.

Путь – последовательность работ, в которых каждое конечное событие является исходным для начала других работ. Например, события А и Р соединяются различными путями:

- АВКР – 6;
- АВКМП – 11;
- АЕКР – 10;
- АЕКМП – 15;
- АСЕКР – 9;
- АСЕКМП – 14;
- АСМП – 10.

Критический путь – максимальная непрерывная последовательность действий, ведущих от начала проекта до его завершения. Следовательно, это в нашем случае **АЕКМР – 15**.

****Метод расчёта резерва времени событий** осуществляется по сетевому графику. Определив пути и продолжительность работ, мы заметили, что критический путь самый длинный по времени. Значит все остальные имеют определённый резерв времени, которым можно маневрировать с целью сокращения общего срока задания. Этот резерв устанавливается на основе расчётов самого раннего и самого позднего сроков наступления событий.

Самый ранний срок наступления события (обозначается через T_E) определяется по максимальному пути, ведущему от начального к данному событию.

Самый поздний срок наступления события (обозначается через T_L) определяется как разность между критическим путём и максимальной продолжительностью пути, охватывающего последующие события.

Разность между самым поздним и самым ранним сроком наступления события показывает наличие резерва времени (S): $S = T_L - T_E$.

Этот резерв показывает, на какой предельно допустимый срок можно задержать совершение данного события, не вызывая при этом увеличения общего срока выполнения утверждённого задания. Перераспределением имеющихся на других путях ресурсов в пользу работ, находящихся на критическом пути, можно достигнуть сокращения срока их выполнения и получить новый, более рациональный по времени вариант графика. При этом, чтобы изменить расположение критического пути на графике, следует распределять не более половины выявленного резерва.

С помощью сетевых графиков менеджеры могут эффективно управлять ремонтом и модернизацией основного

оборудования, реконструкцией организации, выполнением ряда других работ, имеющих циклический характер.

Задание: используя изложенные рекомендации, рассчитать T_E и T_L для события 8.

$$T_{E8} = 4 + 0,4 + 5 = 9,4.$$

$T_{L8} = 28 - (2 + 4 + 2,5 + 1,5) = 18$. Значит у события 8 резерв времени: $S_8 = 18 - 9,4 = 8,6$ недели.

Контрольные вопросы

1. Что из себя будет представлять детально разработанное задание работнику или группе работников?

2. Почему именно эти люди будут выполнять решение? Необходимо показать им его значимость для предприятия. Нужно вызвать интерес к нему и определить соответствующую мотивацию.

3. Когда и в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом?

4. Как подчиненные должны работать над исполнением решения, какие должны использовать способы и методы работы, кто и кому должен оказывать поддержку?

5. Где работник должен выполнять задание – в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем содержательно должно заключаться взаимодействие с ними?

10. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций,

позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план – программный продукт, вырабатываемый в ходе бизнес-планирования. Иногда бизнес-план отождествляют с техпромфинпланом, который был основным плановым документом деятельности предприятий в СССР.

Планирование бизнеса – это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Планирование – это непрерывный процесс, имеющий целью привести деятельность предприятия в соответствие с условиями рынка.

Виды планирования:

- стратегическое (долгосрочное);
- среднесрочное;
- краткосрочное.

Стратегические планы отображают перспективы развития предприятия в будущем (свыше 5 лет). **Среднесрочные** планы (3–5 лет). **Краткосрочные** планы (1 год) – увязывают объём продукции с имеющимися ресурсами (производственные фонды, численность работников).

Планы составляют как в количественных, так и в качественных показателях.

Количественные – характеризуют объёмы продаж, увеличение прибыли, снижение себестоимости. К **качественным** планам относятся повышение престижа предприятия,

охрана окружающей среды, повышение культурного и образовательного уровня работников предприятия.

План развития предприятия включает следующие разделы:

1. План производства и реализации продукции (производственная программа);
2. План развития науки и техники;
3. План повышения экономической эффективности производства;
4. План материально-технического обеспечения (МТО);
5. План капитального строительства и капитальных вложений;
6. План по труду и кадрам;
7. План по издержкам, прибыли, рентабельности производства;
8. Финансовый план;
9. План социального развития коллектива;
10. План мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

Бизнес-план служит двум основным целям:

- во-первых, он даёт инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект;
- во-вторых, служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы,
- целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;

- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей; предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

При составлении бизнес-плана и анализе рентабельности предприятия необходимо подготовить перечень исходных данных для курсовой работы об объемах работ и примерных затратах. Участники проекта по объемам и ассортименту продукции (услуги) должны исходить из собственных предпочтений. В отношении штатной численности и других компонентов данные берутся пропорционально определенным объемам работ. По затратам надо исходить из того, что они делятся на две части: постоянные, как правило, остаются стабильными при изменении объема производства продукции (услуг), и переменные, изменяющиеся пропорционально, регрессивно и опережающе по отношению к объему производства продукции (услуг). К постоянным издержкам относят отчисления на амортизацию, аренду зданий, оборудования, страховые взносы, оплату труда высшего менеджмента, расходы по сбыту и реализации продукции, затраты на маркетинг, коммерческие, хозяйственные и т. д.

К переменным издержкам относят затраты на сырье, материалы, топливо, энергетику, транспортные услуги, большую часть трудовых ресурсов, расходы по содержанию

и эксплуатации оборудования и т.д. Составляя перечень исходных данных по различным видам ресурсов, следует исходить из того, что величины переменных затрат в конечном счете зависят не только от объемов производства, но и от экономии материальных и трудовых затрат. Табличные данные участники переносят на общий график зависимости динамики постоянных и переменных издержек от объема производства и общих затрат. Соотношение выручки (P) и полных затрат ($TC=VC+FC$) может быть представлено в виде графика динамики общих издержек и построения на нем графика безубыточности предприятия.

Рассмотрим это положение на конкретном примере: понятие, методика расчета, применение.

Безубыточность предприятия зависит от многих факторов, в том числе от выбора оптимального объема производства и целесообразных темпов развития предприятия.

Для анализа безубыточности (самоокупаемости) предприятия необходимо определять точку безубыточности.

Точка безубыточности ТБУ (критический объем производства, продаж, услуг) – это такой объем реализации, при котором полученные доходы обеспечивают возмещение всех затрат и расходов, но не дают возможности получить прибыль, т.е. это нижний предельный объем выпуска продукции, при котором прибыль равна 0.

Цена – денежное выражение товарной стоимости продукции, работ, услуг, изделий. Рыночная цена формируется хозяином исходя из спроса и предложения издержек производства, цен конкурентов.

Спрос на товар – определяет верхний уровень цены, которую устанавливает фирма.

Валовые издержки – сумма постоянных и переменных издержек при каждом конкретном уровне производства.

Маржа – разница между двумя показателями (разница между ценой покупателя и продавца).

Ситуационная задача 1.

Утверждаю
Гендиректор ООО
Ф.и.о.
«.....» 20..... г.

Бизнес-план

Наименование бизнеса
Адрес
Телефон, телефакс
Назначение бизнес-плана
Позиция в бизнесе
Начало бизнеса

Краткое изложение бизнес–плана

1. Опишите основные направления вашего бизнеса
.....
.....
.....
.....
2. Опишите ваш рынок (местный, национальный, международный, промышленный, потребительский)
.....
3. Потенциальные возможности вашего бизнеса за период от 1 до 5 лет
.....
.....
4. Дайте прогноз продаж и прибыли
.....
.....
5. Сколько денег вам необходимо (кредиты, инвестиции)?
.....

6. Для чего?

7. Когда кредит будет возвращен (или какой доход может ожидать инвестор)?.....

Обзор текущего состояния вашего бизнеса

1. Дайте обзор финансовых показателей за последние 3 года

Продажи Доход Балансовая прибыль Чистая прибыль

20 ... г.

20 ... г.

20 ... г.

2. В чем сила и слабость вашего бизнеса в настоящее время?

3. Покажите, как удачный ход дел в прошлом может быть распространен на будущее

Менеджмент

Данные о ключевых фигурах в вашем бизнесе

1. Имя Возраст

Адрес..... Телефон

Настоящая (планируемая) роль в бизнесе

Текущий доход..... Будущий доход.....

Опыт

2. Имя Возраст Адрес.....

Телефон

Настоящая (планируемая) роль в бизнесе

Текущий доход Будущий доход.....

Опыт.....

3. Какие дополнения управленческой команды планируется произвести? Укажите когда, почему и размер оплаты.....

4. Укажите слабые места в менеджменте и как их можно преодолеть.....

5. Что вы планируете сделать в случае болезни или отъезда ключевых фигур вашего бизнеса?.....

6. Сколько человек работает у вас сейчас?.....

Через один год?.....

Через два года?.....

Через пять лет?.....

Продукция или услуги

1. Какую продукцию (услуги) вы производите и каков процент ваших текущих продаж по каждому виду продукции (если их более четырех, то вынесите их в приложение)?

А)% Б)%

В)% Г)%

2. Что специфического в вашей продукции?

3. Укажите основных конкурентов и сравните вашу продукцию с продукцией конкурентов

А)

Б)

4. Вы собираетесь производить какую-нибудь новую продукцию? Опишите ее в деталях

5. Дайте описание используемых патентов

Рынок и ваш план продаж

1. Что представляет собой ваш основной рынок (растущий, неизменный, снижающийся)?

2. Имеются ли другие рынки, в чем их потенциальные возможности?

3. Можете ли вы идентифицировать какие-нибудь секторы вашего главного рынка? Дайте их характеристику

4. Может ли ваша продукция (услуги) быть модифицирована для того, чтобы удовлетворить спрос одного или более секторов рынка? Как вы это сделаете?

5. Идентифицируйте и опишите наиболее привлекательных для вас покупателей

6. Приведите список 5 ваших наиболее солидных покупателей и укажите, какой процент ваших продаж приходится на них

7. Оцените объем продаж за следующие 6 месяцев

Следующий год

8. Сопоставьте эти прогнозы с данными за прошлый год

9. Приведите список ваших главных конкурентов и их доли рынка:

А)% Б)% В)%

10. Объясните, как вы устанавливаете цену на вашу продукцию

11. Каковы ваши цены в сравнении с ценами конкурентов?.....

12. Как вы продаете вашу продукцию (используя рекламу, агентов, дистрибьюторов и т.п.)?

Сведения о бизнесе

1. Вы уже имеете помещение для офиса или планируете купить (арендовать) в ближайшем будущем?

2. Дайте сведения и его расположение

Тип помещения и его расположение

3. В каком помещении и где расположенном нуждается ваш бизнес?

4. Для помещения, являющегося вашей собственностью, укажите объем и срок неоплаченной закладной, величину ежемесячных платежей и имя заимодателя

5. Для арендованного помещения укажите, сколько лет осталось до окончания срока аренды, размер и частоту выплаты арендной платы

6. Опишите используемое вами оборудование, транспортные средства

Сфера применения.

Текущее количество.

Текущая цена.

Срок замены.

7. Опишите оборудование, которое вы планируете купить или арендовать в следующем году

Сфера применения

Цена/Арендная плата

8. Укажите ваших главных поставщиков и их кредитные условия

9. Имеются ли у вас запасные поставщики? Сколько их и кто они?

Финансовый анализ. Перспективы

1. Расчет потребности в краткосрочном кредите

2. Расчет потребности в долгосрочном кредите

3. Гарантия кредиторам (здания, акции, другое имущество)

4. Срок возврата кредита

5. Какие фонды и другое имущество уже имеются

6. Если акционерное общество, приведите данные об основных акционерах (в%)

7. Если товарищество, приведите данные об основных владельцах (фамилия, доля)

8. Какие другие источники средств у вас есть

9. Каковы ваши планы, если продажи будут, ниже запланированных или затраты выше?

10. Краткосрочные цели бизнеса
11. Долгосрочные доли бизнеса
12. Сумма постоянных и переменных затрат начала бизнеса
13. Планируемая прибыль начала бизнеса
14. Рентабельность реализации

Задание: выберите вид деятельности создаваемой вами фирмы и составьте бизнес-план по предложенному алгоритму.

*** При наличии учебных часов возможно проведение деловой игры «Создаю малое предприятие сервис-услуг».**

Ситуационная задача 2.

Точка безубыточности характеризуется следующими показателями

1. *Критический* (пороговый) объем реализации, шт. = Постоянные расходы на объем реализации: Цена – Средние переменные затраты на единицу продукции:

$$K_{op} = \dots\dots\dots$$

2. *Порог рентабельности*, руб. = Критический объем реализации, шт. Цена

$$P_p = \dots\dots\dots$$

3. *Запас финансовой прочности*, руб. = Выручка от реализации, руб. – Порог рентабельности, руб.:

$$Z_{фп} = \dots\dots\dots$$

4. *Маржа безопасности* = Объем реализации, шт. – Критический объем реализации, шт.:

$$M_6 = \dots\dots\dots$$

5. *Цена (товара, услуги)* = Выручка от реализации: на объем реализации

$$C_n = \dots\dots\dots$$

Последние два показателя указывают, как далеко предприятие находится от ТБУ, т.е. запас прочности (25–50%) от А. Это оказывает влияние на приоритет управленческих решений: если предприятие приближается к ТБУ (см. прил. 1), то возрастает проблема управления постоянными затратами, т.к. их доля в стоимости возрастает.

Графическое определение ТБУ (А)

Условно-постоянные затраты – это амортизационные отчисления, управленческие и ремонтные расходы, арендная плата, проценты за кредит, налоги, относимые на себестоимость, и т.д., которые не зависят от роста производительности.

Порог рентабельности – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли.

Запас финансовой прочности – это сумма, на которую предприятие может себе позволить снизить выручку, не выходя из зоны прибылей.

Средние переменные затраты на единицу продукции – это отношение переменных затрат к объему реализации = 251 млн руб.: 1000 шт. = 251 тыс. руб/шт.

Исходные данные для расчета ТБУ

Таблица 9

Показатель	Численное выражение
Выручка от реализации	386 млн руб.
Переменные затраты	251 млн руб.
Постоянные затраты	100 млн руб.
Прибыль	35 млн руб.
Цена за 1 шт.	386 тыс. руб.
Объем реализации	1000 шт.
Средние переменные затраты на 1 шт.	251 тыс. руб.

На основании исходных расчётных данных построим график безубыточности предприятия. Он будет выглядеть следующим образом (рис. 8).

V – предполагаемый объем реализации в стоимостном или натуральном выражении; VC – переменные расходы; FC – постоянные расходы; TC – суммарные расходы, A – рентабельность, P – прибыль.

В рыночной экономике определению величины выручки от реализации, при которой предприятие в состоянии покрыть свои расходы без получения прибыли, придают большое значение, так же как и определению «запас прочности». Он должен быть 20–50 % от величины точки безубыточности и определяется как разность между текущими продажами и точкой безубыточности.

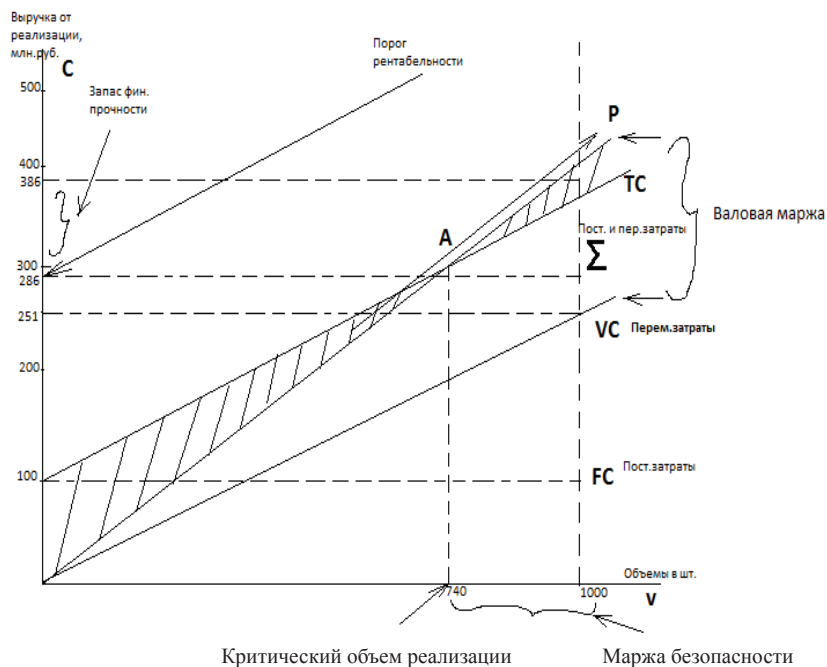


Рис. 8. График точки безубыточности по исходным данным таблицы

По анализу графика безубыточности предприятия принимают решение по его корректировке, совершенствованию системы управления, процесса производства и выбору направлений деятельности развития фирмы.

На предложенной схеме графика безубыточности деятельности предприятия (см. рис. 6.) студенты определяют параметрические элементы (затраты, прибыль, объем продукции, расчетную точку безубыточности, зону прибыльности, зону убыточности, общие издержки, маржинальный доход и др.), а также их числовые значения в соответствии с избранным направлением проекта.

Задание: проверить правильность построения графика и выводов, изложенных ниже. При необходимости поправить график и предложить новые подходы к системе управления фирмой и ведению хозяйственной деятельности.

1. Таким образом, при объеме реализации (продаж) 740 шт. и выручке от реализации 285,7 млн руб. предприятие возмещает все затраты и расходы полученными доходами, при этом прибыль предприятия равна нулю.

2. Запас финансовой прочности при этом составляет 100,3 млн руб.

3. Чем больше разность между фактическим объемом производства и критическим, тем выше «финансовая прочность» фирмы, следовательно, и его финансовая устойчивость.

4. На величину критического объема (740) реализации и порога рентабельности (286) оказывают влияние изменения суммы постоянных расходов, (ТС) величина средних переменных затрат (251) и уровень цены (386).

Так, предприятие с малой долей постоянных расходов может производить относительно меньше продукции, чем предприятия с большей долей постоянных расходов, чтобы обеспечить безубыточность своего производства. Запас

финансовой прочности у такого предприятия выше, чем у предприятия с большей долей постоянных расходов.

5. Финансовые результаты фирмы с низким уровнем постоянных расходов в меньшей степени зависят от изменений физического объема производства.

6. Предприятие с высокой долей постоянных расходов должно в значительно большей мере опасаться снижения объема производства.

7. В целях устойчивого развития необходимо осуществить следующие изменения в системе управления:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
..... и хозяйствования
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Контрольные вопросы

1. Какой вид продукции или какое новое дело выбрать для выхода на отечественный и зарубежный рынок?

2. Каким будет рыночный спрос на предлагаемые товары и услуги и как он будет изменяться?

3. Какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта?

4. Сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надёжных поставщиков?

5. Каковы будут издержки на организацию производства и реализацию продукции и услуг на соответствующих рынках?

6. Какой может быть рыночная цена на данную продукцию и как на неё повлияют конкуренты?

7. Какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми участниками бизнес-проекта?

8. Какими будут показатели эффективности производства и как их можно повысить?

9. Что такое рентабельность организации?

10. Какая система показателей рентабельности существует в рынке?

11. Что такое «показатели рентабельности вложений в имущество»?

12. Что такое показатели рентабельности продукции?

13. Что такое «точка безубыточности предприятия»?

14. Суть элементов графика безубыточности.

15. Понятие «запас финансовой прочности».

16. Понятие «маржа».

11. ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

Для существенного сокращения издержек, оптимизации их структуры необходима система последовательного и регулярного поиска резервов экономии на каждой стадии производства, снабжения и сбыта, использования всех видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Следует отметить два основных направления формирования подходов к управлению издержками, анализ которых приводит

к выводу о необходимости создания системы управления издержками на базе системного подхода:

1) первый подход характеризуется попыткой создания системы, оптимизирующей издержки отдельных подразделений или сфер предприятия, например производства;

2) второй подход направлен на исследование проблемы управления издержками на одном из этапов цикла управления издержками, например контроль издержек, учет или анализ.

Кроме того, подход, направленный на оптимизацию издержек отдельного подразделения без учета взаимодействия с другими подразделениями предприятия, не является системным и подходит для формирования целевых программ снижения издержек, требуя дополнительного управляющего воздействия, позволяющего интегрировать данную схему в систему управления предприятием в целом. Без интеграции в систему управления можно получить ряд структур с внутренними схемами управления издержками и набор противоречий между этими структурами.

Проблему снижения издержек необходимо рассматривать в рамках подхода, охватывающего всю цепочку от поступления сырья до реализации продукта.

Необходимость системного подхода вызвана тем, что подавляющее большинство исследований проблемы управления издержками сводится к научной разработке одного из этапов цикла управления издержками, например контроля издержек, учета и анализа, планирования издержек. Управление издержками необходимо рассматривать полностью (планирование > организация, регулирование, стимулирование > контроль и обратная связь), что подразумевает использование системного подхода.

В случае построения систем, например управленческого контроля, мы получаем планирование, которое вынужде-

ны подстраивать под уже существующую систему контроля или наоборот. Проблема же заключается в том, что при построении системы управления издержками каждый из этапов цикла управления издержками значим не менее чем другой и не может быть выделен как основной или не может рассматриваться вне связи с другими.

Для реализации принципов всестороннего охвата этапов управления издержками должен использоваться системный подход.

Таким образом, в дальнейшем будем употреблять термин «системный подход к управлению издержками», направленный на создание системы управления издержками – совокупности положений, методов и средств, направленных на организацию, координацию и реализацию работ по снижению издержек, оптимизацию их структуры и в конечном счете повышению эффективности производства, конкурентоспособности предприятия.

Комплексный подход направлен на исследование взаимосвязей (внутри системы), является конкретизацией системного подхода. Комплексный системный подход позволяет охватить все основные направления управленческой деятельности в сфере управления издержками.

Задание: определите правильность расчета УДС по предложенному ниже варианту.

Управленческие издержки – это расходы на содержание управленческого персонала.

Порядок расчета может быть представлен следующим образом:

$УДС = ДБС + ДАС + ОИ + УИ$,

где УДС – управленческая добавленная стоимость;

ДАС – добавленная акционерами стоимость;

ОИ – операционные издержки;

УИ – управленческие издержки.

Величину добавленной бизнесом стоимости рассчитывают по формуле:

$$\text{ДБС} = \text{ОД} - \text{ЗН},$$

где ОД – общий доход фирмы;

ЗН – затраты и налоги.

Так, определение управленческой добавленной стоимости по предложенному подходу в Японии позволило получить следующие результаты: общий доход фирмы «Сони» в 2000 г. составил 9,5 млрд долл. США, затраты и налоги – 8,5 млрд долл., в результате чего $\text{ДБС} = 9,5 - 8,5 = 1,0$ млрд долл. Добавленная акционерам стоимость рассчитывалась исходя из 10% годового дохода при величине собственного капитала 5 млрд долл. США и составила 0,5 млрд долл. Операционные и управленческие издержки составили 0,3 и 0,4 млрд долл. соответственно.

Задание: определите УДС фирмы «Сони» по формуле:
 $\text{УДС} = \dots\dots\dots$ и сделайте обоснованное заключение по результатам вычисления
 $\dots\dots\dots$
 $\dots\dots\dots$

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятию рентабельности инвестирования. Отрицательная рентабельность управления приводит к мысли о необходимости оптимизации структуры управления. Нормальной считается рентабельность управления, достигающая 50%. В Японии наибольшая величина этого показателя наблюдалась в фирме «Тошиба» – 65%.

$$P_y = \text{УДС} / \text{УИ} \times 100\%,$$

где P_y – рентабельность управления.

В заключение хотелось бы отметить, что в условиях отсутствия единой методики определения личного вклада в управление подход, применяющийся в корпорации

«Сони», вполне может быть рекомендован из всех рассмотренных нами вариантов оценки для использования в российских компаниях. При этом данный подход может применяться наиболее результативно в случае, если определяется личный вклад целого подразделения управленческих работников, группы менеджеров.

Контрольные вопросы

1. Что такое «поиск резервов экономии»?
2. Что такое «система управления издержками»?
3. Суть понятия «оптимизация издержек».
4. Суть понятия «исследование управления издержками».
5. В чём заключаются проблемы построения системы управления издержками?
6. Суть понятия « системный подход к управлению издержками».
7. Что конкретизирует системный подход к управлению издержками?

12. РОЛЬ И МЕСТО ХОЗРАСЧЁТА В ЭКОНОМИКЕ

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определённых показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Экономические методы управления действуют на макроуровне, т.е. на уровне государства; на микроуровне – на уровне организации методы воздействия на отдельных работников.

Экономические метода на макроуровне проявляются через разработку, утверждение и реализацию бюджета государства, таможенную, кредитную, инвестиционную по-

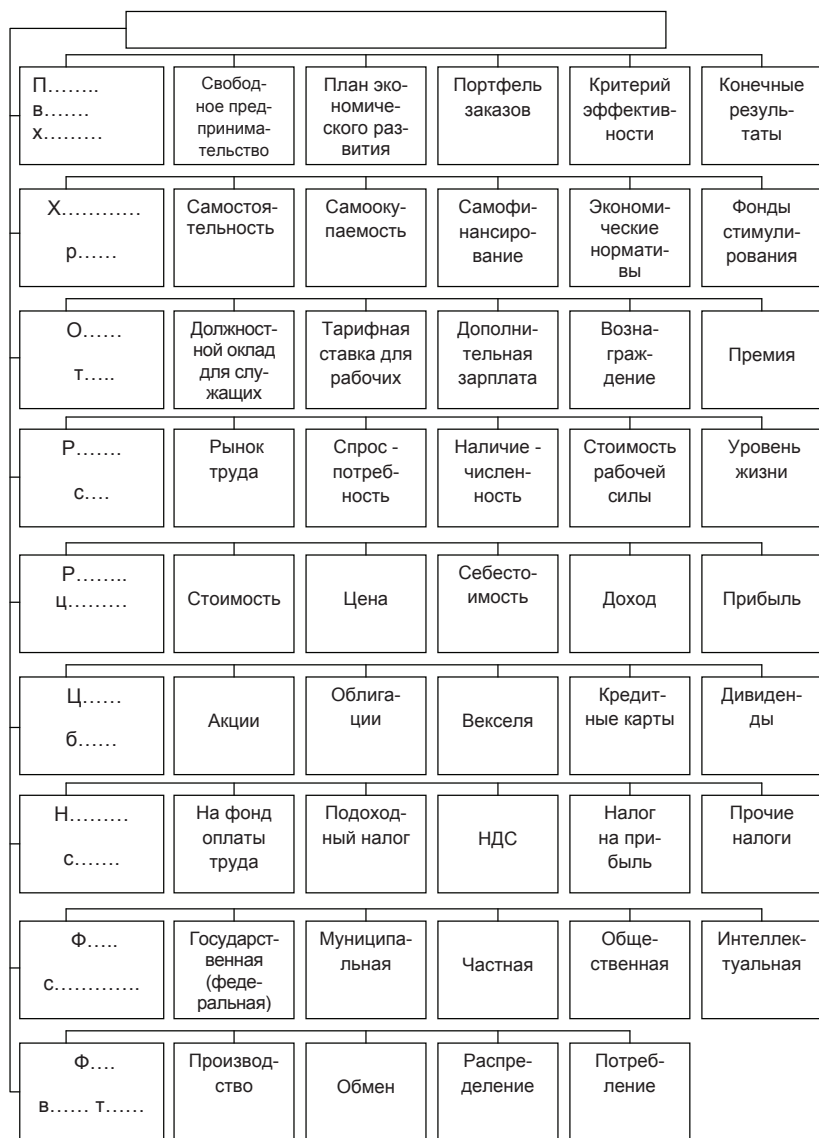
литику, через государственный заказ, государственные программы развития отдельных отраслей.

Экономические методы на уровне организации представляют разработку в организации бюджета на планируемый год, где рассчитываются доходы и расходы (они должны быть равны). Многие организации работают по принципу хозрасчёта.

Хозяйственный расчет является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счет собственной прибыли.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Различают две основных формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Задание. Изучите ниже приведенные элементы и объедините их в соответствующее понятие.



Повременная оплата зависит от отработанного времени и должностного оклада или тарифной ставки. Сдельная оплата осуществляется в зависимости от объёма произведённой продукции (произведённых деталей, проданных товаров) и расценок, установленных в организации. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Контрольные вопросы

1. Что определяет вознаграждение за индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени?
2. К методам стимулирования относятся бонусы, оплата питания, проезда, обучения, беспроцентные кредиты и др.?
3. Кто может с помощью компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата»?
4. К каким методам можно отнести штрафы, которые повсеместно применяют в коммерческих организациях?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основу настоящего практикума составляют лекции, прочитанные преподавателями кафедры государственного, муниципального и экономического управления в магистратуре факультета ГМУ НГАУ в 2010–2014 гг., в рамках курсов «Экономика общественного сектора», «Введение в экономику города», «Региональная экономика и управление», «Управление муниципальным социально-экономическим развитием», «Государственные и муниципальные финансы» и «Муниципальный менеджмент», «Разработка управленческих решений», «Методы принятия управленческих решений».

Настоящее издание является попыткой дать целостное представление об основах экономики управления муниципальным образованием, выделяя экономические аспекты управленческой деятельности в их соотнесении со специфическими проблемами развития российских городов в условиях экономики переходного периода.

Практикум «Экономические аспекты управленческой деятельности» (ЭАУД) подготовлен сотрудниками кафедры ГМиЭУ ГМУ НГАУ с целью анализа и содействия решению организационно-экономических проблем развития муниципальных образований. Составители изучали опыт специалистов СибАГС (РАНХиГС), Института экономики города в магистратуре экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, Дальневосточного государственного университета, а также на экономическом факультете и факультете менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики в рамках курсов «Муниципальный менеджмент», «Введение в экономику города», «Экономические основы социальной работы» и «Управление муниципальным социально-экономическим развитием». В этом плане учебный теоретический материал, изложенный в ЭАУД ч. 1,

является хорошим дополнением к ранее изданному учебному пособию ЭАУД ч.2 – практикуму по дисциплине.

Учебное пособие, по заключению кафедры ГМиЭУ, отвечает требованиям к результатам освоения содержания дисциплины, так как процесс её изучения направлен на формирование компетенций, определенных федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основы современной теории социального благополучия, качества жизни, физического, психического и социального здоровья;

- содержание экономических процессов, протекающих в сфере социального обслуживания населения;

- опыт развития социального партнерства и социальной работы в России и других странах;

- основные технологии обеспечения социального благополучия;

уметь:

- использовать социокультурный потенциал национально-государственного управления, социально ориентированного бизнеса и гражданского общества своей страны для решения задач обеспечения благополучия населения, социальной защищенности человека, его физического, психического и социального здоровья;

- оценивать экономическую и социальную эффективность деятельности в сфере социального обслуживания;

- использовать основные критерии социального благополучия;

- оценивать качество социального обслуживания в соответствии со стандартами;

владеть:

- навыками организации, планирования экономических процессов в сфере социального обслуживания;
- способностью проводить исследования по выявлению уровня социального благополучия у разных групп населения;
- приемами и методами стандартизации социального обслуживания населения.

Практикум состоит из 12 разделов, которые образуют модульный цикл, охватывающий все основные темы, связанные с экономическими аспектами муниципальным управлением. Он методически ориентирован на строго определенную аудиторию (например, на магистров или бакалавров экономических или управленческих вузов либо муниципальных работников).

Настоящее издание является попыткой дать целостное представление об экономических аспектах управленческой деятельности муниципального образования в их соотношении со специфическими проблемами развития российских городов.

По мнению авторов, такой подход методически оправдан, так как даёт возможность самопроверки знаний; позволяет добиться достаточной глубины понимания предмета и приобрести необходимые практические навыки и, наконец, предоставляет каждому студенту базу для уверенной самоподготовки и достижения конечного результата: защиты реферата и сдачи зачёта.

СЛОВАРЬ-МИНИМУМ

Алгоритм управления – точно определенный порядок выработки управленческих решений, формирования планов, обмена информацией в процессе управления.

Задачи ЭАУД:

- познать источники методологии ЭАУД;
- выявить межпредметные дисциплины;
- изучить передовой зарубежный опыт менеджмента качества;
- получить практику применения отдельных методик оптимальных управленческих решений при планировании, организации, мотивации и контроле, ведущих к эффективности управления.

Зажиточный минимум – личная стоимостная оценка потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы.

Ключевые факторы производственной организации – средства производства, производственные ресурсы, технология, информация, наука, энергия, инфраструктура (производственная и социальная), экология, информационные технологии, результат.

Объект ЭАУД – производственный коллектив.

Потребительская корзина – минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.

Предмет ЭАУД – процесс управленческой деятельности субъекта управления (органа, принимающего решения).

Прожиточный минимум – государственная стоимостная оценка потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума определяется на основе данных по распределению населения

по величине среднедушевых денежных доходов и является результатом их соизмерения с величиной прожиточного минимума. Рассчитывается с 1992 г.

Трансакционные издержки – издержки, связанные не с производством, как таковым, а с сопутствующими ему затратами: поиск информации о ценах, о контрагентах хозяйственных сделок, издержках заключения хозяйственного договора, контроля исполнения договорных обязательств, издержки правового регулирования собственности, издержки нарушений режима контракта и т.д.

Управленческая деятельность – совокупность действий руководителя или работников аппарата управления по отношению к человеку или коллективу, являющемуся объектом управления. Управленческая деятельность включает в себя постановку цели, управление, сбор и переработку информации, подготовку, принятие и реализацию управленческого решения.

Управленческая экономика – это применение графических и теоретических моделей к проблемам бизнес-экономики.

Управленческие модели – как сами кибернетические модели, так и методы управления, абстрагированные в подходах, графике, схемах, таблицах, диаграммах, матрицах. И всё то, что обеспечивает краткость, сжатость и наглядность в представлении теоретического материала.

Цель ЭАУД – реализация общекультурного и компетентностного подхода путём широкого использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Экономические аспекты управленческой деятельности – это раздел управленческой экономики, освещающий приложение экономической теории к проблемам управления коллективом или бизнесом, главной целью которого является создание моделей для принятия правильных решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основной

1. *Артемова О.В.* Сравнительная оценка регионов по уровню развития отраслей специализации / О.В. Артемова, М.Л. Чепурнова // Социум и власть. – 2014. – № 4. – С. 95–102.

2. *Баринова В.А.* Развитие инфраструктуры нововведений: зарубежный опыт и возможности его применения в российской практике / В.А. Баринова, В.А. Еремкин, В.В. Рыбалкин // Рос. внешнеэкон. вестн. – 2014. – № 2. – С. 36–48.

3. Большой экономический словарь/под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Ин-т новой экономики, 2002. – 1280 с.

4. *Брюханова Н.В.* Формирование методического обеспечения института оценки регулирующего воздействия в регионе как базовый элемент результативности его функционирования / Н.В. Брюханова // Сиб. фин. шк. – 2014. – № 2. – С. 10–15.

5. *Вдовин С.М.* Развитие инфраструктурного потенциала в целях устойчивого развития региона // Регион. экономика: теория и практика. – 2014. – № 25. – С. 10–18.

6. *Глазырина И.П.* Экологическая составляющая экономического развития: приграничные регионы России и Китая / И.П. Глазырина, И.А. Забелина, Е.А. Клевакина// ЭКО. – 2014. – № 6. – С. 5–24.

7. *Гоффе Н.* Мегалополисы – инкубаторы инноваций // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2014. – № 3. – С. 46–59.

8. *Дырда С.Г.* К вопросу о некоторых проблемах организации местного самоуправления на Дальнем Востоке России (на примере Хабаровского края) // Инновационное развитие юридической науки как фактор укрепления

российской государственности: материалы III межрегион. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2014. – С. 166–172.

9. *Жихаревич Б. С.* Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий / Б. С. Жихаревич, Т. К. Прибышин // Регион: экономика и социология. – 2014. – № 2. – С. 216–234.

10. *Инвестиции в России, 2013*: стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). – М., 2013. – 303 с.

11. *Коуз Р.* Природа фирмы: пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 360 с.

12. *Кочетков Г. Б.* Корпорация. Американская модель / Г. Б. Кочетков, В. П. Супян. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.

13. *Маркс К.* Капитал / Маркс К., Энгельс Ф. // Соч. – Т. 23.

14. *Мескон М.* Основы менеджмента: учеб. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

15. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации/пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

16. *Молотков Ю. И.* Системное управление социально-экономическими объектами и процессами. – Новосибирск: Наука. Сиб. предпр. СО РАН, 2004. – 509 с.

17. *Молотков Ю. И.* Моделирование системного управления муниципальным образованием. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2012. – 419 с.

18. *Новикова И. В.* Глобализация, государство и рынок: ретроспектива и перспектива взаимодействия. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 249 с.

19. *Основные итоги социально-экономического развития Новосибирской области: 2013 г. (по кат. 1.1)* / Федер. служба гос. статистики. Территор. орган ФСГС по Новосиб. обл. – Новосибирск, 2014. – 131 с.

20. *Основные итоги социально-экономического развития Новосибирской области: янв. 2014 г. (по кат. 1.1)* / Фе-

дер. служба гос. статистики. Территор. орган ФСГС по Новосибир. обл. – Новосибирск, 2014. – 125 с.

21. *Основные* показатели работы добывающих, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды в Новосибирской области: бюл. за 2013 г. (по кат. 4.20) / Федер. служба гос. статистики. Территор. орган ФСГС по Новосиб. обл. – Новосибирск, 2014. – 71 с.

22. *Пашкус В.Ю.* Теории менеджмента на пороге XXI века: учеб. пособие / В.Ю. Пашкус, Н.А. Пашкус, З.А. Савельева – СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2002. – 272 с.

23. *Пино Р.* Корпоративное айкидо: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.

24. *Ролз Дж.* Теория справедливости/ науч. ред. проф. В.В. Целищев – Новосибирск: Изд-во НГУ, 1995. – 536 с.

25. *Салмон. Р.* Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.

26. *Судьба* континента Сибирь: проблемы развития: эксперт. дискурс / под ред. В.С. Ефимова; М-во образования и науки РФ. Сиб. федер. ун-т. Сиб. эксперт. клуб. – М.: ИНФРА-М; Красноярск: СФУ, 2014. – 186 с.

27. *Участие* государства в коммерческой деятельности. – М.: Юрист, 2001. – 384 с.

28. *Ясин Е.Г.* Приживётся ли демократия в России. – 2-е изд. – М.: Фонд «Либеральная миссия»; Новое литературное обозрение, 2012. – 864 с.

Дополнительный

29. *Цукарев С.С.* Основы менеджмента: практикум/ С.С. Цукарев, В.В. Цевелев, О.С. Краснов. – Новосибирск: СНИИГГИ МС, 2005. – 310 с.

30. *Цукарев С.С.* Общий менеджмент: электрон. учеб. пособие для вузов / С.С. Цукарев, В.А. Грищенко, В.И. Федосеев [и др.]. – Новосибирск: ООО «Студия РИФ», СГУПС, 2001.

31. *Цукарев С. С.* Трудовые договоры (контракты): учеб. пособие для вузов/ С. С. Цукарев, В. С. Крупнова. – Новосибирск: СГУПС, 1998. – 68 с.

32. *Цукарев С. С.* Инструкция по делопроизводству СГУПС: практ. пособие/ С. С. Цукарев, Б. А. Рябышев. – Новосибирск: СГУПС, 1998. – 102 с.

33. *Цукарев С. С.* Общий менеджмент: основа гипертекстового электронного учебника / С. С. Цукарев, В. И. Федосеев, С. С. Шибаева. – Новосибирск: СГУПС, 2001. – С. 254–278.

34. *Цукарев С. С.* Основы менеджмента: учеб. пособие. – Новосибирск: СГУПС, 2001. – 19 с.

35. *Цукарев С. С.* Увольнение по сокращению штатов: учеб.-практ. пособие/ С. С. Цукарев, А. А. Николаенко, С. П. Кретов, С. С. Шибаева. – Новосибирск: СГУПС, 2000. – 60 с.

36. *Цукарев С. С.* Общий менеджмент: основа гипертекстового электронного учебника: учеб. пособие для вузов/ С. С. Цукарев, С. П. Кретов, О. С. Краснов [и др.]. – Новосибирск: Наука. Сиб. предпр. СО РАН, 2006. – 444 с.

37. *Цукарев С. С.* Научная организация труда на железнодорожной станции: коллектив. монография / С. С. Цукарев, А. В. Давыдов, С. П. Кретов. – Новосибирск: Наука. Сиб. предпр. СО РАН, 2005. – 152 с.

38. *Цукарев С. С.* Управление ответственностью: учеб.-метод. пособие/ С. С. Цукарев, В. И. Федосеев, С. П. Кретов, С. С. Шибаева. – Новосибирск: СГУПС, 2001. – 114 с.

39. *Цукарев С. С.* Менеджмент организации: метод. указания по выполнению курс. работы. – Новосибирск: СГУПС, 2007. – 80 с.

40. *Цукарев С. С.* Оценка эффективности управленческого решения: метод. пособие для студентов вузов. – Новосибирск: СГУПС, 2009. – 70 с.

41. *Цукарев С. С.* Общий менеджмент. Ч. 2: Менеджмент на транспорте: практикум / С. С. Цукарев, О. Р. Окрестина, Т. Е. Шатунова. – Новосибирск: СГУПС, 2010. – 98 с.

42. *Цукарев С. С.* Общий менеджмент. Ч. 1: Основы менеджмента: практикум / С. С. Цукарев, С. П. Кретов, С. С. Шибаев. – Новосибирск: СГУПС, 2010. – 120 с.

43. *Цукарев С. С.* Техника администрирования (деловые игры, тесты, РГР): учеб. пособие/ С. С. Цукарев, В. В. Собольников, А. П. Пичугин. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2012. – Ч. 2. – 217 с.

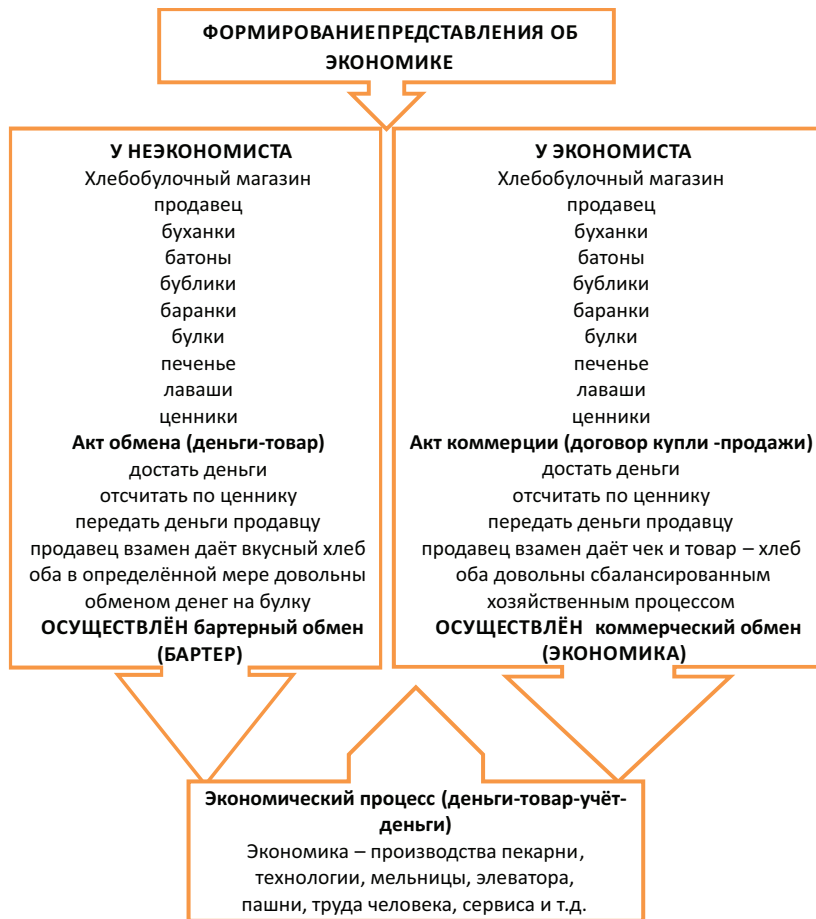
44. *Цукарев С. С.* Экономические аспекты управленческой деятельности (методика и практика деловых игр в экономике): учеб. пособие/ С. С. Цукарев, Е. А. Реутова. – Новосибирск: НГАУ, 2014. – Ч. 2. – 240 с.

45. *Цукарев С. С.* Экономические аспекты управленческой деятельности (методика и практика деловых игр в экономике): учеб. пособие/ С. С. Цукарев, А. В. Гааг, О. С. Ковалева. – Новосибирск: НГАУ, 2015. – Ч. 1. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

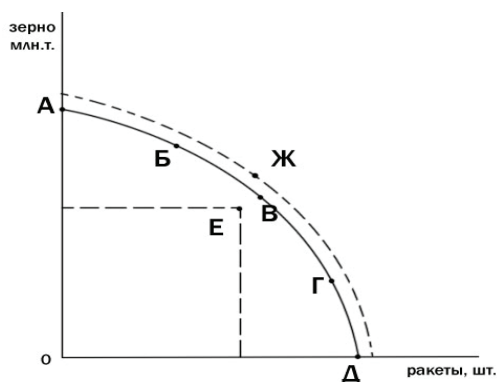
Приложение 1

«Мое представление об экономике» (метод мозгового штурма)



Определение уровня эффективности производства

Кривая производственных возможностей – это кривая, показывающая различные комбинации максимальных объёмов производства нескольких (как правило, двух) товаров или услуг, которые могут быть созданы в условиях полной занятости при использовании всех имеющихся в экономике ресурсов. В данном случае точки А, Б, В, Г, Д – точки, принадлежащие КПВ.



Точка Е внутри графика КПВ означает неполное или нерациональное использование имеющихся ресурсов. Точка Ж (выше кривой) недостижима при данном количестве ресурсов и имеющейся технологии. Попасть в эту точку можно, если увеличить количество используемых ресурсов или улучшить технологию производства (например, сменить ручной труд на машинный). При движении по кривой возможен только один, лучший вариант движения, который дает максимальный результат при минимальных затратах. Кривая производственных возможностей показывает совокупность всех точек или решений, в пределах которых следует выбирать оптимальный вариант. Все остальные точки

представляют собой упущенные возможности или альтернативные затраты.

Кривая производственных возможностей показывает: тенденции роста альтернативных издержек производства в условиях увеличения производства одного из товаров; уровень эффективности производства.

КПВ может отражать различия в производственных возможностях разных стран. Количество других товаров, от которых необходимо отказаться, чтобы получить некоторое количество данного товара, называется вменёнными (экономическими) издержками. Форма кривой производственных возможностей показывает цену одного товара, выраженную в альтернативном количестве другого. Цена КПВ в рыночной экономике – это отражение альтернативной стоимости альтернативных издержек или издержек упущенных возможностей. Она может выражаться в товарах, в деньгах или во времени. В экономике граница производственных возможностей, которую иногда называют кривой производственных возможностей, или кривой трансформации продукции, представляет собой график сравнения темпов производства двух товаров, на которые используется некоторое ограниченное значение факторов производства. Кривая, как правило, изображается как выпуклая вверх («выгнутая») от начала координат, но также может быть представлена как выпуклая вниз или линейная (прямая), в зависимости от ряда факторов. Кривая может быть использована для представления ряда экономических понятий, таких как нехватка ресурсов, альтернативные издержки, эффективность производства, эффективность распределения ресурсов, а также экономии за счёт масштабов. Кроме того, внешнее смещение кривой – результат роста доступности ресурсов, таких как физический капитал, рабочая сила и технический прогресс на-

ших знаний. С другой стороны, кривая будет смещаться внутрь, если сокращается рабочая сила, запасы исходного сырья исчерпываются или стихийное бедствие уменьшит запас физического капитала. Комбинация представляет собой точку на кривой, где экономика работ показывает приоритеты или выбор экономики, как выбор между производством большего числа товаров производственного назначения и меньшего товаров народного потребления, или наоборот.

Зачётная задача № 1.

После распада Великой Прусской империи образовались два независимых и суверенных государства: Великопруссия и Малопруссия. Обе страны могли выращивать картофель и добывать уголь. Максимально возможные объемы производства этих двух товаров показаны в табл. 10.

Таблица 1

Производственные возможности двух стран

Страна	Производство картофеля, тыс. т	Добыча угля, тыс. т
Великопруссия	200	50
Малопруссия	50	75

В первое время отношения между этими странами были напряженными, товарный обмен из-за высоких таможенных пошлин и административных барьеров почти отсутствовал. Известно, что в этот период в Великопруссии производилось и потреблялось 30 тыс. т угля, а в Малопруссии – 40 тыс. т ежегодно. Наконец напряженность в отношениях между этими странами спала, и они стали активно развивать взаимный товарооборот, образовав Союз Независимых Прусских Государств (СНПГ). Участники СНПГ торгуют только друг с другом, отказавшись по соображениям экономической безопасности вести торговлю с другими странами. После специализации и торгового обмена выигрыш в потреблении каждой из этих стран по обоим продуктам составил 5 тыс. т в год.

Определить, какая страна СНПГ и в каком объеме экспортирует уголь; какая страна СНПГ и в каком объеме экспортирует картофель.

Решение.

1. Обозначим количество производимого картофеля и угля до образования СНПГ в Великопруссии как K и Y , а в Малопруссии – как k и y .

Функции производственных возможностей (прил. 2) этих стран будут выглядеть так:

$$K = 200 - \frac{200}{50} Y; \quad k = 50 - \frac{50}{75} y.$$

Таким образом, увеличение добычи угля на 1 тыс. т сокращает в Великопруссии производство картофеля на 4 тыс. т, а в Малопруссии – на $2/3$ тыс. т. Поэтому на добыче угля следует специализироваться Малопруссии, тогда малопруссы будут закупать картофель у великопруссцев, а Великопруссии – на производстве картофеля, закупая уголь у союзной Малопруссии. До образования СНПГ Великопруссия производила 30 тыс. т угля и, как следует из формулы кривой производственных возможностей, $200 - (200 : 50) \cdot 30 = 80$ тыс. т картофеля. Малопруссия – соответственно 40 тыс. т угля и $50 - (2/3) \cdot 40 = 23$ тыс. т картофеля.

Согласно условию, после образования СНПГ потребление угля стало $(30 + 5) + (40 + 5) = 80$ тыс. т, а потребление картофеля $(80 + 5) + (23 + 5) = 113$ тыс. т.

Если обозначить количество производимого картофеля и угля после образования СНПГ в Великопруссии как K_i и Y_i , а в Малопруссии – как k_i и y_i , то:

$$K_i = 200 - \frac{200}{50} Y_i; \quad k_i = 50 - \frac{50}{75} y_i.$$

Поскольку суммарное производство в СНПГ должно быть равно суммарному его потреблению, то можно составить следующую систему уравнений:

$$K_i + k_i = 200 - \left(\frac{200}{50}\right) Y_i + 50 - \left(\frac{50}{75}\right) y_i = 113.$$

$$Y_i + y_i = 80.$$

Решение этой системы уравнений дает результат: $Y_i = 25,1$; $y_i = 54,9$.

Сравнивая эти данные о масштабах производства с ранее полученными данными о масштабах потребления (соответственно 35 и 45), получаем ответ на вопрос 1: Великопруссия импортирует 9,9 тыс. т угля, а Малопруссия экспортирует 9,9 тыс. т угля.

2. Ситуация на рынке картофеля анализируется так. Если $Y = 25,1$, а $y = 54,9$, то:

$$K_i = 200 - \frac{200}{50Y_i} = 99,6; \quad k_i = 50 - \frac{50}{75y_i} = 13,4.$$

Сравнивая эти данные о масштабах производства с ранее полученными данными о масштабах потребления (соответственно 85 и 28), получаем ответ на вопрос 2.

Задание. Тщательно проанализировать ситуацию на рынке и дать рекомендации по экспорту и импорту каждому субъекту.

Зачётная задача № 2.

БИЗНЕС-ПЛАН

Фирма «Элитная одежда» (образец)

Адрес, телефон *Новосибирск*

Организационная форма – товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО «ЛАД»)

Дата организации 11 января 2015 г.

Основной вид деятельности: *производство и сбыт модной одежды.*

Краткое изложение плана

1. Опишите вашу основную деятельность: модная одежда для рынка товаров люкс__.

2. Ваш рынок: *первоначально* – локальный, продажа через магазины города, на следующий год цель – продажа в региональном масштабе через сеть магазинов. Рынок модной одежды и уникальных товаров растёт.

3. Каковы перспективы (через 1, 3, 5 лет): в 1-й год хотели бы завоевать репутацию: интересные и оригинальные решения, хорошее качество.

Через 3 года мы надеемся продавать значительный объем одежды через сеть магазинов.

Через 5 лет мы надеемся укрепить свои позиции так, что сможем назначать более высокие цены.

4. Прогнозные цифры продаж и прибыли:

1-й год продажи – 35300\$

валовая прибыль – 21180\$, чистая прибыль – 2624\$

5. Сколько денег и в какой *форме* потребуется: краткосрочный кредит 6000\$.

6. *На что будут израсходованы деньги: на финансирование увеличения накладных расходов и сезонных колебаний.*

7. Когда будут возвращены деньги: кредит будет погашен за счет прибыли за 2 года.

Обзор деятельности

- Укажите основные проблемы и пути их решения.....

.....

.....

- Приведите данные аудиторской проверки за последние 3 года.

Деятельность только началась, данных нет

Управление

- Укажите ваши достижения, а не должности

.....

.....

- Укажите сложности и как вы их собираетесь решать.....

.....

.....

Укажите менеджмент

1. Ф. и. о.: Мамин-Сибиряк Адам, 27 лет.

- Текущая (планируемая) роль в бизнесе: дизайнер.

Опыт: 8 лет работы в различных должностях дизайнера, последняя работа – в дизайнерской фирме «XL».

1. Ф. и. о.: Смирнова Лиза, 30 лет.

Текущая (или планируемая) роль: генеральный директор.

Опыт: богатый опыт работы менеджером в различных малых предприятиях.

2. Сколько работающих в управлении: сейчас – нет, через год – 1 совместитель, через два года – 2 менеджера.

3. Трудности в управлении: *нет опыта продажи в магазинах. Найдем подготовительные курсы, обучимся и повысим квалификацию.*

Товар/услуга

• Отметьте интересные моменты вашего товара, укажите, почему ваш бизнес будет успешным.....

.....

.....

• Приложите брошюры, рекламные проспекты, описания вашего товара.....

.....

.....

1. Основные товары и их доля в текущих продажах:
а) *модная мужская и женская одежда – 80 %, б) хлопковые топики – 20 %.*

2. Особенности вашей продукции с точки зрения продаж: *оригинальный дизайн, высокое качество, быстрая реакция на моду.*

3. Основные конкуренты и сравнение их позиций: *XXX не очень оригинальные изделия; XXL – более низкое качество.*

4. Имеются ли новые товары: нет.

5. Наличие патентов: нет.

Рынок и планы продаж

• Продемонстрируйте свое знание рынка.

1. Главный рынок, его перспективы: *люди с высокими доходами, рынок растет.*

2. Есть ли другие рынки: *нет.*

3. Можете ли выделить сегменты на своем рынке? Опишите их: *первоначально будем производить для отдельных покупателей, позже – для региональных продаж.*

4. *Ваши вероятные потребители:* женщины 30–45 лет с доходом выше 30000\$.

5. Назовите 5 самых крупных покупателей и их долю в объеме продаж: *нет*.

6. На сколько дней будете предоставлять покупателям товарный кредит? *30 дней*.

Сколько неоплаченных счетов с прошлого года: *нет*.

7. Продажи в первое полугодие 7000\$, в следующие 6 месяцев 28000\$, следующий год 40000\$.

8. Сравните эти прогнозы с цифрами продаж прошлого года: *данных нет*.

9. Ваши основные конкуренты и их доля рынка:

А) XXX неизвестны, %,

Б) XXL неизвестны, %.

10. Как вы собираетесь сбывать товар: через местные магазины, затем через региональную сеть магазинов.

11. Цена вашего товара: *устанавливаем выше, чем у конкурентов, так как изделия более оригинальные и выше качеством*.

Производственные возможности

1. Вы уже имеете здание: *собираемся купить в июне с.г.*

2. Расположение, характеристика здания.

Адрес: не известен

Размер: ~500 кв. м. Тип здания: не известен.

3. Для арендуемых зданий укажите срок аренды, сумму и частоту платежей: *нет*.

4. Главные поставщики и срок поставки:

фирма X – 30 дней.

фирма W – 30 дней.

5. Планируются ли альтернативные поставщики: *нет*.

6. Описание основного оборудования/транспорта название: *автомобиль* текущая оценка 1500\$.

Срок замены 5 лет.

7. Оборудование/другие средства, которые вы планируете купить или арендовать в следующем году:

компьютер – 600\$

утюги, доски, раскройные столы – 350\$.

Финансовый анализ/перспективы*

1. Валовая прибыль: 60 %, точка безубыточности: 30900\$.

2. Расчет запасов на конец прошлого года: *нет*.

3. Потребность в краткосрочном кредите: 6000\$.

4. Гарантии кредиторам: *недвижимость*.

5. Срок возврата кредита: *в течение 2 лет*.

6. Какие фонды и другое имущество уже имеются: *на сумму 6000\$.*

7. Если товарищество, то распределение долей:

Мамин-Сибиряк – 40 %,

Смирнова Л. – 60 %.

8. Что будете делать, если продажи будут ниже или затраты выше запланированных: *отложим приобретение здания.*

9. Есть ли другие источники фондов: *нет*.

10. Краткосрочные и среднесрочные цели бизнеса: за-
воевать репутацию марки и раскручивать имидж фирмы.

11. Долгосрочные цели: *достичь качества товара, сбы-
та в региональном масштабе и увеличения прибыли.*

** План дополняется финансовыми расчетами и прогно-
зами: определение прибыли и убытков; расчёты потоков
наличности; определение баланса (текущего и прогнозно-
го); потребностями товарно-материальных запасов и др.*

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА XXI в.	8
2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ	12
3. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА SWOT ДЛЯ АНАЛИЗА СРЕДЫ	19
4. ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	22
5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	26
6. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ОЖИДАНИЯ	31
7. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ УСЛУГ	35
8. ФАКТОРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА	40
9. КОНТРОЛЬ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬ- НОСТЬ	43
10. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ	49
11. ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК	65
12. РОЛЬ И МЕСТО ХОЗРАСЧЁТА В ЭКОНОМИКЕ	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СЛОВАРЬ-МИНИМУМ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

Авторы-составители:
Цукарев Семён Семёнович
Ковалёва Олеся Сергеевна

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Практикум

Редактор: *Н. К. Крупина*
Компьютерная верстка *В. Н. Зенина*

Подписано в печать 2 декабря 2015 г. Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.
Объем 4,2 уч.-изд. л., 6,0 усл. печ. л. Тираж 100 экз.
Изд. № 45. Заказ № 1489.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru