

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Краткий курс лекций

по дисциплине
«Организация производства и менеджмент на транспорте»
для специальности
37 01 06 «Техническая эксплуатация автомобилей»
дневной и заочной формы обучения

УДК 338.24 (072)

Разделы краткого курса соответствуют учебной рабочей программе дисциплины «Организация производства и менеджмент на транспорте» для специальности 37 01 06 «Техническая эксплуатация автомобилей» дневной и заочной формы обучения. В издании рассматриваются теоретические и методологические основы, специфические особенности организации производства и управления транспортным предприятием в современных экономических условиях.

Составитель: Н.А. Грудницкая, ст. преподаватель

Рецензент: Н.А. Морозук, директор ИП «Атлант-М Запад»

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Введение

Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины "Организация производства и менеджмент на транспорте" – получение знаний по организации производства, необходимых для практической деятельности в современных условиях хозяйствования.

Основные задачи дисциплины:

- изучение теоретических и методологических основ организации производства в современных экономических условиях;
- получение знаний в области подготовки и организации производства для выбора оптимального варианта организационно-плановых решений, способного обеспечить повышение эффективности производства;
- изучение передовых методов организации труда для повышения производительности и качества работы промышленного предприятия.

В результате изучения курса будущий специалист должен знать:

- сущность, закономерности и основные принципы организации производства в условиях рыночных отношений;
 - основы организации основных производственных процессов, а также особенности их организации для различных типов производства, с учетом требований НТП;
 - основы организации работ по подготовке производства, созданию и освоению новых видов продукции;
 - основы управления качеством продукции и организации технического контроля;
 - организацию, нормирование и стимулирование труда работников;
 - принципы, методы и виды планирования, содержание и порядок разработки планов предприятия, с учетом применения экономико-математических методов и моделей на ЭВМ;
 - принципы, функции и методы управления предприятием, формирование организационных структур;
 - требования к руководителю, формирование его авторитета, технологию и технические средства управления.
- ### **Специалист должен уметь:**
- организовать работу руководимого им производственного подразделения;
 - разрабатывать и внедрять в действие проект по модернизации и совершенствованию организации производства;
 - применять эффективные управленческие решения в области организации и планирования производства, управления деятельностью предприятия;
 - применять экономико-математические методы и модели для решения стратегических, тактических и оперативных задач предприятия на базе автоматизированных систем управления предприятием.

Тема 1. Основы организации и управления современным транспортным производством

Организация производства – это координация и оптимизация во времени и пространстве трудовых и материальных ресурсов с целью обеспечения производственного результата в определенные сроки с наименьшими затратами.

Задачи организации производства:

1. Традиционные:
 - специализация;
 - концентрация;
 - кооперация;
2. Новые (связанные с переходом к рыночной экономике):
 - оптимизация;
 - гибкость;
 - производство высокой культуры.

Предмет организации производства – рациональный состав методов и средств организации производства.

Объект организации производства – производство.

Принципы рациональной организации производства:

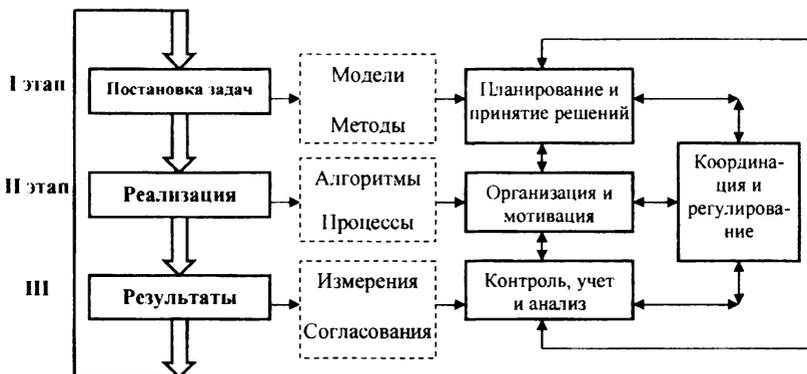
1. Принцип дифференциации.
Разделение более сложных процессов на простые.
2. Концентрация и интеграция.
Объединение простых, сходных по технологии производства процессов в один.
3. Непрерывность.
Сокращение перерывов в использовании трудовых ресурсов.
4. Прямоточность.
Кратчайший путь прохождения изделием всех стадий и операций.
5. Пропорциональность.
Равенство пропускных способностей всех подразделений предприятия.
6. Параллельность.
Одновременное выполнение стадий производственного процесса.
7. Ритмичность.

Обеспечение выпуска изделий в равные промежутки одного и того же или равномерно возрастающего интервала времени.

8. Гибкость.
9. Автоматичность.
10. Электронизация.

Менеджмент – вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства, представляющий собой систему гибкого предпринимчивого, экономического способа руководства, способного своевременно перестраиваться и четко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и социальные факторы развития.

В большинстве научных трудов **управление** рассматривается как циклический процесс принятия решений, направленных на достижение целей предприятия. Этот процесс можно представить в виде трехэтапной структуры, включающей в себя постановку задач (целей), реализацию этих задач и измерение результатов.



Циклический процесс управления

Классификация автопредприятий:

1. **Автотранспортные (АТП)** – главная задача: организация коммерческого использования автотранспортных средств (АТС), т.е. организация и реализация перевозочного процесса в соответствии со спросом на перевозки.

2. **Автообслуживающие (АОП)** – главная задача: обеспечение работоспособности АТС путём организации его технического обслуживания (ТО), а также хранения и материально-технического снабжения (запасные части и эксплуатационные материалы).

Типы АОП:

- САЦ – специализированный автомобильный центр;
- АРП – авторемонтное предприятие;
- СТО – станция технического обслуживания;
- АЗС – автозаправочная станция;
- АРЗ – авторемонтный завод;
- АРМ – авторемонтная мастерская.

3. **Авторемонтные (АРП)** – главная задача: восстановление работоспособности АТС, его узлов и агрегатов путём ремонта.

Производственная структура предприятия – часть общей структуры предприятия, представляющая собой производственные подразделения предприятия, их взаимосвязи, соотношения по численности, занимаемым площадям, составу производственного оборудования.

Общая структура предприятия состоит из:

- производственной структуры;
- структуры управления;
- подразделений по обслуживанию работников.

Производственная структура автотранспортного предприятия:

1. Производственные зоны (ежедневного обслуживания, технического обслуживания, текущего ремонта ожидания).

2. Ремонтные участки (агрегатный, аккумуляторный, арматурный, механический, электротехнический, кузнечно-рессорный, шиномонтажный, шиноремонтный, топливный, сварочный, медницкий, обойный, малярный, жестяницкий, радиоремонтный, таксометровый, деревообрабатывающий).

3. Склады (агрегатов, шинный, материалов, химикатов, ГСМ, инструментальный, запасных частей, промежуточный, лакокрасочных материалов).

4. Технические помещения (котельная, насосная, компрессорная, вентиляционная, трансформаторная).

5. Зона хранения, стоянки (открытая, закрытая, навес, открытая с подогревом).

Тема 2. Технологическое проектирование автотранспортного предприятия

Под технологической планировкой зон и участков автопредприятия понимается разработка плана размещения постов, оборудования, проездов, взаимного расположения и группирования зон и участков на территории производственного корпуса.

При прочих равных условиях удачная планировка позволяет повысить производительность труда на 15-20%.

Основой эффективного планировочного решения является качественное и количественное исследование **производственного процесса**.

Качественная сторона представляется функциональной схемой, определяющей последовательность и степень независимости расположения зон, возможные и необходимые пути движения АТС.

Количественная сторона представляется графиком производственного процесса, определяющим мощность транспортных потоков по установленным направлениям.

Тема 3. Типы и методы организации автотранспортного производства

Тип производства – это комплексная характеристика организационно-технического уровня производства по объёму и номенклатуре объекта производства.

Различают 3 типа производства:

1. Единичное.
2. Серийное.
3. Массовое.

Характеристики типов производств

№	Признаки	Единичное	Серийное	Массовое
1.	Номенклатура выпуска	широкая	-	узкая
2.	Повторяемость	не повторяется	чередование во времени	стабильная
3.	Объёмы выпуска	небольшой	сериями	большие объёмы
4.	Характеристика рабочих мест	разнообразные работы, нет закрепления работ	за рабочим местом закреплены этапы операций	специализация рабочих мест
5.	Парк оборудования	универсальное оборудование	универсальное и специализированное оборудование	специализированное и специальное оборудование
6.	Характеристика технологических процессов	Укрупнённые технологические процессы	Более детальная технология	поддетальная и пооперационная
7.	Характеристика изделия	оригинальные	стандартизованные	унифицированные, заменяемые
8.	Квалификация персонала	высокая	высокая для рабочих и наладчиков	низкая у рабочих, высока у наладчиков
9.	Себестоимость	высокая	-	низкая
10.	Характеристика производственного цикла	большая длительность	сокращение длительности	длительность минимальна

Основным признаком деления на типы является специализация рабочих мест. Её уровень определяется коэффициентом закрепления операций. $K = \frac{\sum m_i}{\sum PM_j}$, $i=1...n$ –

кол-во наименований деталей, обрабатываемых на рабочем месте; $j=1...m$, m_i – кол-во операций, которые проходит i -ая деталь в процессе ее обработки на рабочем месте; PM_j – кол-во раб мест на данной операции.

В единичном, коэффициент закрепления операций не регламентируется >40.

В серийном - коэффициент закрепления операций: мелкосерийное 21-40, крупносерийное 2-10.

В массовом коэффициент закрепления операций – 1.

Тип производства так же характеризуется *уровнем серийности* - обратная величина коэффициента загрузки.

Методы организации производства – способ осуществления производственного процесса, представляющий собой совокупность средств и приёмов его реализации, взаимосвязь последовательности выполнения операций с порядком размещения оборудования и степени непрерывности производственного процесса.

Методы организации производства:

1. Постовой.
2. Поточный.

Техническое обслуживание является плановой процедурой с заранее известным перечнем и объёмом работ. В зависимости от суточной программы ТО может производиться на рабочих постах или поточных линиях. Для двух методов характерна ритмичность производственного процесса, поэтому число требуемых постов и линий ТО рассчитывается через ритм и такт производства.

Под ритмом производства понимают время, отводимое на выполнение программы одного обслуживания зоной ТО; это устанавливаемый интервал времени, через который из зоны ТО выходит одно полностью обслуженное транспортное средство.

Под тактом производства понимают время, необходимое для выполнения одного обслуживания (по трудоёмкости операций).

Тема 4. Организация производственного процесса во времени и пространстве

Цикл эксплуатации и цикловая производственная программа

Под производственной программой АТП понимается число выполняемых плановых ТО и ремонтов АТС за определённый период времени: год, квартал, месяц, сутки, смену. *Принято рассчитывать сменно-суточную и годовую программу АТП.*

Определяется программа АТП по ТО и ремонту для одного «условного» автомобиля за установленный цикл эксплуатации.

Цикл эксплуатации – пробег (наработка) нового, капитально не отремонтированного АТС до выхода в капитальный ремонт или пробег (наработку) капитально отремонтированного АТС до списания.

Цикловая программа по ТО определяется отношением циклового пробега к периодичности обслуживания.

Тема 5. Организация технического обслуживания и ремонта подвижного состава автомобильного транспорта

Организация и планирование ремонта и технического обслуживания ведутся на основе нормативов длительности ремонтного цикла, его структуры, продолжительности межремонтного периода, категории сложности, норм затрат рабочего времени, материалов, норм простоя.

Ремонтный цикл – промежуток времени от ввода в эксплуатацию до окончания капитального ремонта.

Структура ремонтного цикла – перечень последовательных работ по ремонту и техническому обслуживанию оборудования.

Ремонт – процесс восстановления первоначальной дееспособности частично утраченной орудиями труда в результате производственного процесса.

Тема 6. Современная концепция материально-технического снабжения. Логистическая система

Материально-техническое обеспечение – это процесс удовлетворения потребности предприятия в средствах и предметах труда.

МТО на предприятиях осуществляется через органы материально-технического снабжения (МТС).

Главная задача службы МТО – своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами нужной комплектности и качества.

Задачи службы МТО:

1) Изучение и анализ использования, и определение потребностей в материальных ресурсах.

2) Заключение договоров на поставку материальных ресурсов.

3) Планирование завоза и организация доставки материальных ресурсов.

4) Распределение между цехами и участками материальных ресурсов.

5) Установление норм расхода и запаса материальных ресурсов.

6) Выдача и хранение материальных ресурсов.

Функции органов МТС:

– **планирование** – предполагает изучение внутренней и внешней среды предприятия, прогнозирование и определение потребностей всех видов материальных ресурсов и оптимизацию производственных запасов.

– **оптимизация** – сбор информации о потребности продукции, участие в ярмарках, заключение договоров с поставщиками о поставках, а также организация складского хозяйства.

– **контроль и координация работы** - контроль за выполнением договорных обязательств поставщиков, контроль за расходом ресурсов; входной контроль за качеством материалов, контроль за производственными запасами.

Организационная структура отдела МТС:

– руководство отдела;

– плановое бюро;

– товарные группы по видам продукции;

– склады;

– диспетчерское бюро.

Поставки материальных ресурсов на предприятие осуществляется через хозяйственные связи - совокупность экономических, организационных и правовых взаимоотношений, возникающих между поставщиками и потребительскими средствами производства.

Хозяйственные связи могут быть:

- прямыми: поставщик поставляет продукцию потребителю;
- опосредованными: производитель – посредник – потребитель;
- смешанными.

Своевременное обеспечение производства материальными ресурсами зависит от величины и комплексности производственных запасов на складах предприятия.

Производственные запасы - средства производства, поступившие на склады предприятия, но ещё не вовлечённые в производственный процесс. **Различают следующие запасы:**

1. Транспортные.
2. Подготовительные.
3. Технологические.
4. Текущие.
5. Страховые.

Текущие запасы – создают на период между двумя поставками. Их размер определяется объемом ежедневного расхода материала, интервалом поставки, формой снабжения и величиной транзитной партии.

Страховые запасы – необходимы на случай перебоев снабжения, его размер определяется величиной текущего запаса, дальностью расположения поставщика и его исполнителями, способами транспортировки.

Подготовительные запасы – создаются на время, необходимое для приемки, проверки качества, укладки, подготовки к использованию и доставки ресурса на рабочие места.

Сезонные запасы – устанавливаются по ресурсам, имеющим сезонный характер процесса производства или снабжения.

Эксплуатационные запасы – запасы средств труда необходимые в связи с временным снижением производительности оборудования.

Ремонтные запасы – запасы оборудования для обеспечения непрерывности выпуска продукции, при выполнении технического обслуживания и ремонтов оборудования.

Функции по учету, контролю и хранению материально-технических ресурсов, поступающих на предприятие, их запасов, выполняет **складское хозяйство**.

Складское хозяйство

Основные задачи складского хозяйства:

– приёмка материальных ресурсов от поставщиков, размещение их на территории склада, обеспечение сохранности, качества и количества, поддержание нормативного уровня и комплектности запасов;

– подсортировка материалов и полуфабрикатов, необходимых для производства продукции, нормирование рационального состава и использования тары, специально приспособленной для хранения и внутрипроизводственной подачи сыпучих, жидких деталей и сборочных единиц;

– организация подготовки материальных ресурсов к использованию в производстве, своевременная их выдача и подача на рабочие места;

– создание в необходимых случаях текущих, страховых, сезонных и других запасов, организация их сохранности.

Виды складов:

• **В зависимости от рода и назначения хранимых материалов:** склады сырья и материалов; полуфабрикатов; заготовок; инструмента; оборудования и запасных частей; готовой продукции; отходов и утиля; вспомогательных материалов (смазочных, обтирочных и др.); стройматериалов; топлива и т.д.

• **По объектам обслуживания:** общепроизводственные (общезаводские – центральные, главные); цеховые.

Общезаводские склады подразделяются на снабженческие, бытовые, производственные и хозяйственные.

• **По устройству помещений:**

– открытые – для тяжелых материалов, крупных литых заготовок, проката;

– полуоткрытые – для хранения труб и пиломатериалов, стали и др.;

– закрытые – бывают универсальные и специальные.

Организация сбыта продукции на предприятии

Служба сбыта создается для организации коммерческой деятельности по реализации готовой продукции.

Главная задача службы сбыта – обеспечение своевременной поставки потребителям продукции в заданной номенклатуре в определенном количестве в установленные сроки в соответствии с заключенными договорами.

Задачи: изучение спроса на продукцию, установление естественных контактов с потребителями продукции. Поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации. Обеспечение доставки продукции потребителя в нужное время и контроль за ходом реализации продукции.

На крупных предприятиях функции сбыта возложены на отдел сбыта и маркетинга, а на небольших выполняются отделом МТО или финансовым.

Маркетинговые исследования составляют базу для осуществления всех элементов деятельности предприятия в области управления сбытом.

Виды сбытовой деятельности предприятия:

• *По функциям,* предусматривает создание функциональных отделов, включая рыночные исследования в области планирования производства и маркетинга, формирования спроса и сбыта, управление ими.

• *По видам товаров,* при специфических условиях производства, сбыта и обслуживания создаются группы менеджеров, каждая из которых занимается «своим» товаром.

• *По рынкам,* выделение менеджеров, занимающихся «своей» группой потребителей.

• *По территориям,* предусматривает учёт особенностей потребления товаров по каждому региону, жители которых близки по демографическим и другим признакам.

Логистический подход к управлению материальными потоками

Под логистикой понимают направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными потоками в сфере производства и обращения.

Логистика – наука о планировании, контроле и управлении, транспортировании, складировании и других материальных и нематериальных операциях, совершаемых в процессе доведения сырья и материалов до производственных подразделений предприятия внутри заводской переработки и доведения готовой продукции до потребителя.

Элементы логистической системы:

1. Закупка.
2. Склады.
3. Запасы.
4. Обслуживание производства.
5. Транспорт.
6. Кадры.
7. Сбыт.

Цель логистической системы – доставка материалов и товаров в заданное место в нужном количестве и ассортименте, в максимально возможной степени подготовленных к производственному или личному употреблению при заданном уровне издержек.

Тема 7. Система управления качеством. Организация технического контроля

Под техническим контролем понимается проверка соблюдения требований предъявляемых к продукции на всех стадиях её изготовления. Основной задачей является обеспечение выпуска высококачественной и комплектной продукции, соответствующей стандартам и техническим условиям.

Технический контроль качества продукции производится на предприятиях централизованно отделом технического контроля (ОТК).

Главной задачей ОТК является предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий.

Задачи службы ТКК: укрепление производственной дисциплины, повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции.

Функции службы ТКК:

1. Планирование и разработка методов обеспечения качества включает: планирование показателей уровня качества изделий; сбор информации о качестве продукции; определение затрат на обеспечение качества; определение экономического эффекта от повышения показателей качества; анализ данных о качестве продукции, как в сфере производства, так и в сфере эксплуатации; управление качеством продукции; разработку методик контроля; разработку технических условий для осуществления управления качеством.

2. Контроль качества продукции включает: контроль сырья и материалов; контроль на стадии производственного процесса; контроль на выходе готовой продукции; контроль инструмента оборудования и измерительных приборов.

3. Стимулирование качества включает разработку документации, отражающей методы и средства мотивации в области обеспечения качества.

Качество продукции – совокупность свойств продукции, которые должны удовлетворять потребностям потребителя и соответствовать её назначению.

Показатели качества:

- 1) *Единичные* – показатели назначения, технологические показатели, показатели транспортабельности, экономические, эстетические, эргономические.
- 2) *Комплексные* – отношение срока службы к цене и т.д.
- 3) *Обобщающие* – сортность (марка), экономический эффект.

Методы оценки качества продукции:

- 1) *Дифференциальный* – сравнивается показатель качества изделия с эталонным изделием.
- 2) *Обобщающий* – сравниваются несколько показателей качества изделия с показателями качества базового (эталонного) изделия.
- 3) *Смешанный* – сочетание дифференциального и обобщающего методов.

Тема 8. Организация труда на предприятии. Техническое нормирование труда

Организация труда – система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы. Включает соответствующую расстановку людей, разделение и кооперацию труда, приёмы и методы нормирования и стимулирования труда, организацию и обслуживание рабочих мест, необходимые условия трудовой деятельности.

Организация труда может быть эмпирической, то есть основанной на методах полученных непосредственно трудовой практикой, *и может быть рациональной* – то есть установленной в соответствии с требованиями научно-познавательных объективных закономерностей.

Научная организация труда (НОТ) – организация труда, основанная на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство. НОТ позволяет наиболее эффективно соединить технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивает повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Основные задачи организации труда:

1. **Экономическая** – обеспечение роста производительности труда, улучшение качества продукции, снижение себестоимости продукции, экономия материальных и трудовых ресурсов.

2. **Психофизиологическая** – предполагает создание комфортных условий труда, сохранение здоровья и работоспособности работника.

3. **Социальная** – повышение содержательности и привлекательности труда, развитие инициативы и активности работников.

Основным содержанием работы по организации труда является:

1. Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (бригадная форма, совмещение профессий).

2. Улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров.

3. Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест.

4. Рационализация трудового процесса, внедрение передовых приёмов и методов труда.

5. Улучшение условий труда.

6. Укрепление дисциплины труда и развития творческой активности.

7. Совершенствование нормирования труда.

8. Внедрение эффективных форм и методов материального и морального стимулирования труда.

Разделение труда:

1. Технологическое (по видам пр-ва, по фазам работ, по операциям).

2. Функциональное (рабочие, ИТР, служащие, МОП, ученики, охрана).

3. Профессионально-квалификационное (по профессиям, по специальностям, по квалификации)

Техническое нормирование труда – это установление необходимых затрат рабочего времени на изготовление единицы или её выработки в единицу времени, на выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в конкретных организационно-технических и природно-климатических условиях.

Процесс нормирования труда состоит из этапов:

1) Изучение структуры затрат рабочего времени и передового опыта в организации труда по выполняемой работе.

2) Проектирование рациональных приемов и методов труда, разработка нормативных материалов.

3) Установление норм затрат труда по каждому элементу и в целом на операцию с учетом влияния технических, организационных, психофизиологических, социальных и экономических факторов.

4) Проверка и уточнение норм в производственных условиях. Их внедрение и поддержание на прогрессивном уровне путем своевременного пересмотра и замены исходя из проводимых организационно-технических мероприятий, повышение навыков и квалификации работников.

Основная задача нормирования труда – это последовательное улучшение его организации с целью снижения трудоемкости продукции, работ, услуг, усиления материальной заинтересованности работников в результативности своего труда, повышение эффективности производства, поддержание обоснованных соотношений между ростом производительности труда и заработной платой.

Классификация затрат рабочего времени.

Различают классификацию затрат рабочего времени исполнителя и времени использования оборудования.

Под *рабочим временем* понимается часть календарного времени, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего распорядка предприятия обязан находиться на рабочем месте и качественно выполнять трудовые обязанности.

Рабочее время делится на:

– время работы – период, в течение которого работником выполняются полезные трудовые движения и действия;

– время перерывов – трудовой процесс не выполняется.

Время работы включает:

а) затраты времени на выполнение производственного задания:

а.1) подготовительно-заключительное;

а.2) оперативное;

а.3) время обслуживания рабочего места;

б) затраты времени, не предусмотренные заданием (поиск инструмента, устранение мелких поломок и т. д.).

Время перерывов:

а) регламентированные – отдых, личные надобности, обусловленность технологическим процессом;

б) нерегламентированные.

Классификация затрат времени на использование оборудования:

а) время работы оборудования;

а.1) время рабочего хода;

а.2) время холостого хода;

б) время перерывов;

б.1) регламентированное;

б.2) нерегламентированное.

Виды норм и методы нормирования.

Норма труда – мера его затрат, установленное задание на выполнение в определенных условиях отдельных работ, производственных операций или функций одним или группой рабочих, имеющих соответствующую профессию, специальность и квалификацию.

Норма времени – регламентированная величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работ одним или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических и природно-климатических условиях.

Норма выработки – это установленный объем работы (количество единиц продукции), который один или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу времени в определенных условиях.

Норма времени обслуживания – время, установленное на обслуживание оборудования производственных площадей и других объектов.

Норма численности – установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения единицы объема работ.

Норма управляемости – определяет оптимальное количество работников или структурных подразделений предприятия, деятельностью которых может управлять один руководитель.

Методы нормирования:

а) Аналитический (основной):

а.1) Аналитический исследовательский - исследования затрат проводятся на рабочем месте.

а.2) Аналитический расчетный - по заранее установленным нормативам.

б) *Суммарный метод* – норма определяется в целом на всю работу.

б.1) Опытный (на основе личного опыта нормировщика).

б.2) Статистический (по данным статистического учёта).

б.3) Сравнительный (путём сравнения объёма работ с аналогичной работой).

Тема 9. Планирование деятельности предприятия с использованием АСУ

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия и его структурных подразделений.

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом эффективного использования ресурсов.

В зависимости от содержания целей, задач и длительности планирование делят на:

1) *перспективное* (5-10 лет) – цель – установка и введение средств производства исходя из баланса производства и потребления;

2) *среднесрочное* (2-5 лет) – необходимо для своевременной подготовки производственных мощностей;

3) *текущее* (1-2 года) – установление объемов производства;

4) *оперативное* (кварталы) – детализация принятых решений.

В зависимости от уровня и целей различают стратегическое, тактическое, оперативное, бизнес-планирование.

Стратегическое – 10-15 лет, может и на меньший срок. Результат: разработка стратегического плана, который определяет общее направление деятельности предприятия и его целью является разработка стратегии функционирования и развития предприятия.

Тактическое – от 1 до 3 лет, является средством реализации стратегических планов. Результат: разработка тактического плана, который представляет систему конкретных количественных показателей.

Тактический план включает в себя:

- план производства и реализации продукции;
- план инноваций – техническое и организационное развитие предприятия;
- экономический эффект производства;
- нормы и нормативы, определяющие эффективные нормы и нормативы трудовых затрат, расходов топлива, материалов, энергии и т.д.;
- персонал и оплата труда – составление планов по повышению производительности, численности и составу рабочих, заработной плате и т.д.;
- материально –техническое обеспечение – план по обеспечению предприятия материальными ресурсами;
- план по издержкам производства и рентабельности;
- фонды специального назначения – фонд потребления, накопления, резервный;
- финансовый план;
- инвестиции и капитальное строительство;
- социальное развитие коллектива;
- охрана природы и рациональное использование ресурсов.

Бизнес-планирование – реализуется посредством разработки годового бизнес-плана развития и пятилетнего бизнес-плана.

Годовой бизнес план:

- резюме,
- план маркетинга,
- производственный план,
- план по ресурсам,
- план по персоналу,
- планирование рисков,
- экономический эффект производства.

Принципы разработки плана:

- 1) Гибкость.
- 2) Принцип полноты планирования – учет всех факторов, влияющих на реализуемость плана.
- 3) Поддержка со стороны руководства.
- 4) Комплексность планирования – интегрированные планы.
- 5) Ответственность.
- 6) Приоритет текущих решений над планом.
- 7) Точности, ясности и лаконичности формулировки плана.
- 8) Участие исполнителей в разработке плана.

Оперативное планирование конкретизирует показатели тактического плана в пространстве и времени.

Структура годового плана предприятия.

1. Производство и реализация продукции:
 - ассортимент, объем выпускаемой продукции;
 - технико-экономические показатели;
 - произв. мощность.
2. Техническое развитие и организация пр-ва:
 - перечень мероприятий, направленных на развитие техники и технологии;
 - усовершенствование организации труда и организации производства;
 - обновление ассортимента и повышение качества продукции.
3. Показатели повышения эффективности пр-ва:
 - система частных и комплексных показателей плана технического развития.
4. Нормы и нормативы:
 - нормы затрат сырья, материалов, топлива, энергии, труда, использования оборудования.
5. МТО:
 - расходы сырья;
 - планирование использования отходов производства;
 - разработка мероприятий по снижению норм расхода сырья;
6. Труд и кадры:
 - численность работающих по категориям;
 - фонды оплаты труда;
 - технико-экономические показатели по труду и зарплате;
 - план повышения квалификации и подготовки кадров.
7. Планирование себестоимости, прибыли и рентабельности.
8. Капитальное строительство:
 - суммы капиталовложений на расширение, реконструкцию, техническое перевооружение;
 - рассчитываются показатели эффективности.
9. Фонды предприятия:
 - расчеты показателей.
10. Финансовый план:
 - доходы и расходы по предприятию;
 - взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами;
 - кредитные взаимоотношения.
11. Планирование соц. развития:
 - перечень мероприятий по улучшению социокультурных и жилищных условий работников предприятия.
12. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

Планирование в условиях АСУ

АСУ – АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ предприятия представляет собой организационно-технический комплекс, обеспечивающий организацию управления промышленным производством на базе всемерного использования экономико-математических методов и моделей (ЭММ) и электронно-вычислительных машин (ЭВМ) и включающий в ограниченной степени выработку и принятие установленных человеком решений.

АСУП – это человеко-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимую для оптимизации управления предприятием.

Основное отличие АСУП и АСУ ТП (автоматизированные системы управления технологическими процессами) состоит в том, что для последних:

- объектом управления являются технологические процессы, крупные технологические установки, группы технологических агрегатов;

- информационное взаимодействие между управляемой и управляющей системами осуществляется на базе электрических, оптических и т.п. сигналов;

- цели функционирования заключаются в том, чтобы оптимизировать либо поддерживать параметры технологического процесса в заданном режиме или на выбранном уровне.

АСУП предназначены для достижения следующих основных целей:

- значительного повышения уровня производства путём более полного использования производственных мощностей, труда, материальных и денежных ресурсов, **формирования оптимального плана производства;**

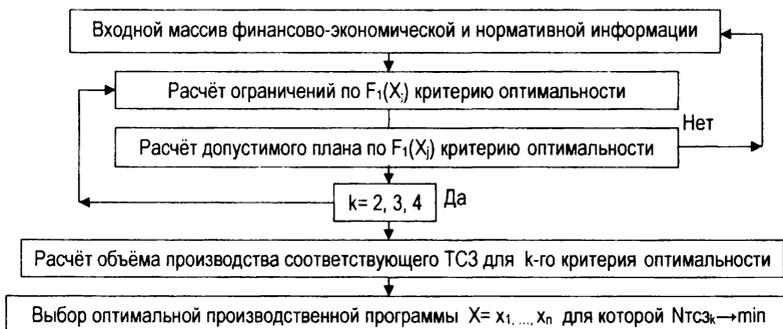
- существенного сокращения запасов и уровня незавершённого производства;

- освобождения управленческого персонала от трудоёмких расчётных работ;

- коренного улучшения качества принимаемых решений;

- обеспечение оперативности на всех уровнях управления на базе рациональной организации информационных потоков и методов обработки данных.

- значительного повышения уровня производства путём более полного и рационального использования производственных мощностей, труда, материальных и денежных ресурсов.



Алгоритм формирования оптимального плана производства

Тема 10. Бизнес-планирование на предприятии

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также решения этих проблем.

Разработка бизнес-плана направлена на реализацию целей предприятий, которые определяют **вид бизнес-плана:**

- 1) бизнес-план по реализации отдельных мероприятий;
- 2) бизнес-план развития действующего предприятия;
- 3) инвестиционный план;
- 4) бизнес-план финансового оздоровления предприятия;
- 5) бизнес-план вновь создаваемого предприятия.

Обоснованием для разработки является приказ руководителя предприятия, в котором определяются и утверждаются руководитель разработки бизнес-плана, состав исполнителей и распределение обязанностей, разработчики бизнес-плана, смета затрат на проведение работ и источники финансирования (собственные средства или заёмные)

Бизнес-планирование это:

1. Стандартное представление предприятия или проекта.
2. Форма общения и представления информации на цивилизованном рынке.
3. Аргументированная заявка на привлечение капитала.
4. Демонстрация солидного подхода к собственному бизнесу.
5. Взвешенная оценка принятия решений.
6. Возможность обнаружения проблем и неиспользованных возможностей.
7. Обеспечение делонаправленности бизнеса.
8. Инструмент для управления и контроля.
9. Средство самообучения.

Этапы разработки бизнес-плана: 1) определение целей; 2) анализ возможностей; 3) характеристика продукции работ услуг; 4) исследование рынков сбыта; 5) разработка плана производства; 6) разработка ценовой политики; 7) выбор организационной структуры; 8) описание рисков; 9) прогнозирование финансовых результатов; 10) составление резюме.

Разделы бизнес-плана: 1) Резюме (отражается цель написания бизнес-плана); 2) Раздел маркетинга (дается анализ возможностей предприятия и приводятся результаты исследования рынка); 3) Организационный план (приводится организационная структура); 4) План производства; 5) Ресурсное обеспечение (данные о необходимости трудовых материальных и денежных ресурсов); 6) Планирование рисков; 7) Финансовый план

Для предприятия обязательным является составление бизнес-плана развития – разрабатывается для обоснования текущего и перспективного развития предприятия, выработки новых видов деятельности; возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов и возврата заемных средств; предложений по созданию совместных и иностранных предприятий; целесообразности оказания мер государственной поддержки.

Маркетинг – комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированной на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли рынка, разработка стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. Это упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности. Этот процесс начинается с исследования сегмента рынка, для которого фирма собирается работать и изучения динамики его развития. Далее фирма обеспечивает создание плана доведения продукции до потребителя, а также разрабатывает стратегию маркетинга.

Функции:

1. Внедрение концепции маркетингового управления.
2. Проведение маркетинговых исследований и анализа маркетинговой информации.
3. Сегментация рынка.
4. Анализ ёмкости рынка и удельной доли проданной продукции.
5. Прогнозирование показателей маркетинга.
6. Разработка товарной политики предприятия.
7. Разработка ценовой политики.
8. Разработка сбытовой политики.
9. Разработка снабженческой политики.

Под маркетингом понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса, и требований рынка для более обоснованной ориентации деятельности предприятия на выпуск конкурентоспособной продукции.

Управление маркетингом – важнейшая функциональная часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли.

Оно рассматривается в трёх направлениях:

1. Управление деятельностью – выражается через систему маркетинговых стратегий на корпоративном уровне.
2. Управление функцией – предполагает формирование маркетинговой системы предприятия
3. Управление спросом – предполагает "рынкоделение".

Тема 11. Организация и управление инновационной деятельностью

Слово «Инновация» имеет латинское происхождение, в переводе означает обновление, изменение, ввод чего-то нового, введение новизны.

В настоящее время **нововведением называется** процесс совершенствования материальной базы, продуктов производства на основе создания и освоения результатов научных исследований и разработок в целях лучшего удовлетворения потребительского спроса, экономии рабочего времени и развития личности.

Цель инноваций – повышение социально-экономической эффективности воспроизводства.

Жизненный цикл нововведений:

1. Возникновение.
2. Становление.
3. Освоение.
4. Внедрение.
5. Использование.
6. Устранение нововведения.

Стадии инновационного процесса:

1. Фундаментальные исследования.
2. Прикладные исследования.
3. Опытно-конструкторские разработки.
4. Первичное освоение.
5. Распространение.
6. Эффективное использование.
7. Устранение нововведения.

Эффективность инновационного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников.

Показатели эффективности инновационного проекта:

Экономическая, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта.

Коммерческая (финансовая), учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его участников.

Бюджетная, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для республиканского или местного бюджетов.

При оценке инновационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путём приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов к сопоставимому виду используется норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Инжиниринг – инженерно-конструкторские условия по созданию предприятий и объектов. Он является важным методом повышения эффективности вложенного в объект капитала. Он рассматривается как определённая форма экспорта услуг (передача знаний, технологий, опыта из страны производителя в страну заказчика).

Инжиниринг охватывает комплекс работ по проведению предварительных исследований, подготовки технико-экономического обоснования, комплекта проектных документов, а так же разработку документации по организации производства и управлению.

Контракт на покупку инжиниринговых услуг включает:

Перечень обстоятельств и работ со сроками их выполнения, сроки и графики выполнения работ, количество персонала и условия его проживания, степень ответственности сторон за нарушение обязательств.

Особенности инжиниринга:

1. Является одной из форм услуг производственного назначения, которое воплощается не в вещественной форме, а в его полезном эффекте.

2. Связан с подготовкой и обеспечением процесса производства и реализации, рассчитанных на промежуточного и конечного потребителя.

3. Является объектом купли и продажи.

4. В отличие от франчайзинга имеет дело с воспроизводимыми услугами, то есть с услугами, стоимость которых определяется общественно необходимыми затратами на время их производства.

Задачи:

1. Получение заказчиками наилучшего результата от вложения капитала за счёт разработки проектов с учётом возможности применения прогрессивных технологий.

2. Использование современных методов организации и управления всеми стадиями проекта.

3. Многовариантность технических и экономических проработок, их финансовые оценки с выбором оптимального варианта для заказчика.

Всю совокупность услуг инжиниринга можно разделить на 2 группы:

1) услуги, связанные с подготовкой производственных процессов: предпроектные (изучение рынка); проектные (базисный, детальный инжиниринг); послепроектные (подготовка контракта, организация торгов, ведение проекта); специальные услуги

2) услуги по обеспечению нормального хода процесса производства и реализации продукции. Входят работы, связанные с оптимизацией процессов эксплуатации, управления предприятия, реализацией продукции...

Франчайзинг

Франчайзинг – система передачи или продаж лицензий на технологию и товарный знак. **Его сущность:** фирма (франчайзер), имеющая высокий имидж на рынке, передает на определённых условиях, неизвестным потребителям, фирме (франчайзиату) права на деятельность по своей технологии и под своим товарным знаком, при этом получает определённую компенсацию.

Франчайзинг пригоден для отраслей, для которых характерна большая доля услуг в персональном обслуживании.

Реинжиниринг предприятия – это инженерно-консультационные услуги по перестройке систем организации и управления производственно-торговым и инвестиционным процессами хозяйствующего субъекта в целях повышения его конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Бывает 2-х видов:

1. Кризисный – направлен на решение кризисных проблем хозяйствующего субъекта. Применяется когда результативность финансово-коммерческой и производственно-торговой деятельности хозяйствующего субъекта постоянно снижаются, конкурентоспособность резко падает, наметилась тенденция к банкротству.

2. Реинжиниринг развития – применяется, когда динамика развития снижается и действующая структура организации управления производственно-торговой и инвестиционной деятельностью уже достигла предельного уровня по получению прибыли.

В процессе реорганизации системы управления хозяйствующим субъектом на базе реинжиниринга происходит переход от бизнес-процесса к бизнес-процессу реинжинирингу.

Бизнес-процесс реинжиниринг – оптимизация системы управления хозяйственными процессами.

Реинжиниринг представляет собой переосмысление деятельности организации с целью улучшения таких показателей как стоимость, качество, скорость функционирования, финансы и маркетинг для достижения скачкообразного улучшения деятельности предприятия.

Этапы реинжиниринга:

1. Формирование будущего образа предприятия в рамках разрабатываемой стратегии, основные ориентиры и способы их достижения.

2. Создание моделей реального или существующего бизнеса фирмы (ретроспективный этап). Воссоздается система действий, работ, при помощи которых предприятие (фирма) реализует свои цели.

3. Разработка моделей нового бизнеса. Происходит перепроектирование бизнеса (реинжиниринг).

4. Внедрение новой модели бизнеса.

Тема 12. Организационный менеджмент

Организационные структуры управления – это упорядоченная совокупность органов, управляющих деятельностью предприятия и находящихся в определенной взаимосвязи и соподчиненности.

Факторы, влияющие на организационную структуру:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- объем и номенклатура производства;
- применяемые технологические процессы и уровень их автоматизации.

Выделяют следующие элементы организационной структуры управления (ОСУ):

- состав функций управления;
- численность работников;
- профессионально-квалификационный состав;
- количество уровней управления;
- централизация управления;
- информационные взаимосвязи.

Различают следующие виды ОСУ:

1) *линейная* – прямое воздействие на процесс управления со стороны линейного руководителя:

+ единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления, четко выраженная ответственность, оперативность принятия решений, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;

– высокие требования к руководителю, перегрузка информацией, большое кол-во контактов с подчиненными;

2) *функциональная* – её основой является дифференциация управленческого труда по отдельным функциям:

+ высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций, освобождение линейных менеджеров от решения некоторых спец. вопросов, стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов, исключение дублирования управленческих функций, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;

– чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений, трудность поддержания постоянных взаимосвязей м/у различными функциональными службами, длительность процедур принятия решений, относительно застывшая орг. Форма, с трудом реагирующая на изменения, двойное подчинение для исполнителей;

3) *линейно-функциональная* – линейный руководитель является единоначальником и имеет в своем ведении штаб, состоящий из функциональных отделов, выполняющих определенные действия:

+ более гибкая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников, освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблемы, возможность привлечения консультантов и экспертов;

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями по горизонтали, недостаточно четкая ответственность, т.к., готовящий решение, в его реализации, как правило, не участвует, чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

Виды менеджмента:

1) *Организационный* – включает теорию организации управления предприятием, создание его организационной структуры, разработку и принятие управленческих решений. Его результатом является активное функционирование объектов управления и достижение основной цели управления.

2) *Стратегический* определяет долговременные цели организации производства, выбор и управление реализации ее стратегии в области научно-технического развития, ценообразования, ресурсосбережения и т.п.

3) *Тактический* – относится к текущей работе в областях производственно-хозяйственных, финансово-экономических, снабженческо-сбытовой и иной деятельности, рассчитан на меньший период.

4) *Производственный* – включающий организацию и управление основным и вспомогательным производствами, их комплексной подготовкой и техническим обслуживанием, внутрифирменным и оперативным планированием, диспетчеризацией, позволяющей своевременно принимать меры по предотвращению или ликвидации сбоев, вызванных нарушением технологии и отказами оборудования и т.д.

5) *Финансовый* – представляет процесс управления финансами предприятия с помощью системы расчетов и кредитования, планирования и страхования, финансовых средств и прибыли, амортизации, аренды, а так же управление финансовыми отношениями между хозяйствующими субъектами, поставщиками и потребителями.

6) *Инвестиционный* – управление инвестиционными проектами и инновациями, т.е. вложениями средств в новую продукцию, технику и технологию, новые формы организации труда, производства и управления.

7) *Экологический* – регулирует управление рациональным природопользованием и охраной окружающей среды.

8) *Маркетинговый* – включает управление средой предприятия, рынком, потребителями, ассортиментом, качеством товаров и услуг, сбытом, продвижением, ценами, рекламой.

Основные формы менеджмента:

1) *Программно-целевое управление* – это форма менеджмента, базирующаяся на комплексном управлении всей системой, проектом, научной программой и т.п. как особым объектом, ориентированным на достижение конечной цели.

Основу составляет специальный орган, призванный формировать и координировать все функциональные связи, относящиеся к данной проблеме.

2) *Управление по продукту* – предусматривает создание специальных органов, ответственных за производство и сбыт, реализацию определённых видов товара. Оно характерно для предприятий, отличающихся значительным уровнем диверсификации производства, одновременным развитием многих, не связанных друг с другом, видов производства, расширением ассортимента производимых изделий.

3) *Управление по процессу* – предусматривает последовательное руководство производственными процессами по мере перехода от одной стадии к другой.

Принципы менеджмента: основополагающие идеи, закономерности, нормы и правила поведения руководителей по осуществлению управляющих действий в сложившихся социально-экономических условиях.

Принципы менеджмента устанавливают общие требования в системе, структуре, организации и процессу управления.

Принципы управления (менеджмента):

1) *Научность управления* – предполагает многовариантность расчётов и управленческих действий.

2) *Принцип сочетания* – оптимальным считается подход, когда централизованными являются решения по разработке целей и стратегии, а децентрализованными – решения относящиеся в оперативному управлению.

3) *Принцип единоначалия и коллегиальности.*

4) *Сочетание прав, обязанностей и ответственности.*

5) *Принцип плановости.*

6) *Принцип демократизации.*

7) *Проверка исполнения.*

8) *Принцип мотивации.*

9) *Принцип правильного подбора и расстановки кадров.*

10) *Принцип экономичности и эффективности.*

Предметом труда в управлении является информация, т.е. сведения о состоянии объекта управления.

Продуктом труда управления является принятое управленческое решение.

Под функцией управления понимается определенный вид управленческой деятельности, необходимый для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления. Функции менеджмента характеризуют содержание управленческого труда, задачи, решаемые коллективом предприятия по его управлению, и объединяются в связи со сложностью производства и производственной структуры, с необходимостью разделения и кооперации труда в сфере управления. Различают общие, конкретные и специальные функции управления.

Функции управления (менеджмента):

Основные:

- 1) *Планирование* – процесс определения целей и путей их достижения.
- 2) *Организация* – процесс проектирования структуры предприятия и распределения всех ресурсов, необходимых для достижения целей.
- 3) *Мотивация* – побуждение себя и других к эффективной деятельности в направлении достижения цели.
- 4) *Контроль* – совокупность действий, обеспечивающая достижение предприятием своих целей, основанных на сопоставлении достигаемых результатов с планом.
- 5) *Регулирование* – совокупность мероприятий, выполняемых в реальном режиме времени и приводящих управляемые процессы в плановое состояние, если их из этого состояния вывели какие-то возмущающие факторы.

Конкретные функции:

- 1) *Маркетинг.*
- 2) *Управление персоналом.*
- 3) *Управление качеством.*
- 4) *Капитальное строительство.*
- 5) *Управление технической подготовкой производства.*
- 6) *и т.д.*

Специальные функции представляют собой подфункции конкретных функций и направлены на достижение одной или нескольких целей предприятия, например, повышение эффективности и сбалансированности использования ресурсов, организация разработки норм и нормативов.

Тема 13. Операционный и кадровый менеджмент

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Различают методы:

- 1) *Организационно-административные:*
 - организационное регламентирование (проектирование организационных структур управления, разработка и внедрение положений о подразделениях и должностных лицах);
 - организационное нормирование (разработка и использование норм и нормативов, необходимых для управленческой деятельности);
 - административные (Нормативные акты, директивы, приказы, инструкции, распоряжения и др.)
- 2) *Экономические:*
 - методы экономического стимулирования (система оплаты труда, материальное поощрение, распределение прибыли и т.д.);

- самокупаемость (означает, что предприятие должно покрывать свои расходы доходами, работать рентабельно);
- ценообразование (включает разработку и установление цен, которые должны выступать одновременно измерителями эффективности затрат и результатов хозяйственной деятельности);
- финансирование (предполагает организацию расчётов с поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами за счёт собственных источников кредитования);
- кредитование (предусматривает создание условий, побуждающих предприятия рационально использовать кредиты).

3) *Социально-психологические* – конкретные способы и приёмы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него, на регулирование взаимоотношений между людьми путём создания оптимального психологического климата.

Технология разработки и оценка управленческих решений

Технология управления – это совокупность взаимосвязанных процессов по целенаправленному воздействию на управляемый объект.

Управленческое решение – выбор альтернативы; действие, направленное на решение проблемной ситуации.

Управленческое решение является основным элементом целенаправленного воздействия управляющей системы (органов управления) на объект управления, содержащий формулировку цели действия и программу её реализации.

Классификация управленческих решений:

В зависимости от условий:

- в условиях определенности;
- решения в условиях риска.

По сроку действия последствий:

- долгосрочные;
- краткосрочные;
- среднесрочные.

По частоте принятия:

- одноразовые (случайные);
- повторяющиеся.

По широте:

- общие;
- узкоспециализированные.

По форме подготовки:

- единоличные;
- групповые;
- коллективные.

По жесткости регламентации:

- контурные;
- структурированные;
- алгоритмические.

Методы принятия управленческих решений:

– *неформальные* (звустические) основаны на аналитических способностях и опыте менеджера;

– *экспертные* (коллективные);

– *количественные* – на обработке массивов информации с помощью экономико-математических методов и моделей на ЭВМ.

Процесс принятия управленческих решений состоит из:

1) Постановки и диагностики проблемы.

2) Сбора информации.

3) Выявления ограничений и разработки критериев оценки.

4) Определения и оценки альтернатив.

5) Выбор альтернативы и реализация решения.

6) Установление обратной связи и контроль.

Требования к управленческим решениям:

1) Своевременность.

2) Обоснованность.

3) Реальность.

Персонал или кадры представляют собой штатный набор сотрудников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Персонал характеризуется: численностью, структурой, проф. пригодностью, компетентностью.

Численность определяется характером, масштабностью и сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации.

Существует такое понятие как списочная (фактическая) численность персонала:

– постоянные работники (более 1 года);

– временные (до 2 месяцев);

– сезонные (до 6 месяцев).

Списочная численность учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники (как присутствующие, так и отсутствующие).

Классификация персонала:

По видам деятельности:

– производственный персонал (рабочие):

а) основной;

б) вспомогательный;

– управленческий (служащие):

а) руководители:

1 высшее звено;

2 среднее звено;

3 низовое звено;

б) специалисты;

в) технические исполнители.

Структура персонала:

1) Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

2) Функциональная структура – отражает разделение управленческих функций между руководителем и отдельными подразделениями.

3) Ролевая структура – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве по коммуникационным и поведенческим ролям:

- творческие роли;
- коммуникационные;
- поведенческие.

4) Социальная структура – характеризует трудовой коллектив, как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования.

5) Штатная структура – определяет количественно-профессиональный состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонда заработной платы.

Цели планирования персонала – создание трудового коллектива, способного решить поставленные перед организацией задачи.

Планирование персонала включает в себя:

- разработку кадровой политики;
- планирование потребностей в персонале;
- планирование сокращений;
- планирование затрат на подбор и обучение кадров;
- планирование проф. обучения персонала;
- планирование работы и перспектив развития;

Компетентность менеджера:

- профессиональная – знание, умение, навыки;
- социальная – способность коммуникабельности;
- методическая – способность самостоятельно решать возникшие проблемы;
- личная – добросовестность.

Требования к руководителю подразделяют на:

1. Общие, закреплённые в законодательстве о труде, в квалификационных справочниках, должностных инструкциях и других нормативных актах.

2. Специальные, относящиеся к его личности и вытекающие из характера профессиональной деятельности руководителя, необходимости выполнять им своих функций администратора, организатора, специалиста, воспитателя и наставника.

Классификация требований к качествам руководителя:

1. Морально-нравственные – честность и правдивость, справедливость, скромность и простота, высокая требовательность к себе и другим, развитие чувства долга и ответственность и др.

2. Социально-психологические – качества, необходимые руководителю любого ранга для создания в коллективе климата, благоприятствующего развитию здоровых межличностных отношений, закрепления у работников чувства удовлетворённости трудом.

Основные требования к руководителю подразделяют на такие группы: личную качества – организаторские способности, дисциплина и отношение к труду, приёмы работы, конкретность и деловитость и др.; *знания* теории управления, социологии и психологии, технических и экономических дисциплин, права; *опыт* организации управленческой деятельности в решении технико-экономических и социально-психологических задач.

Стиль руководства – совокупность характерных методов, приёмов и действий, посредством которых руководитель побуждает коллектив и отдельных исполнителей к выполнению возложенных на него обязанностей.

Классификация стилей руководства:

– *авторитарный (директивный, авторитарический)* – централизация власти в одних руках, требующий чтобы обо всем докладывали ему, лично принимает все решения, догматизм и т.д.;

– *демократический (коллективный)* – менеджер стремится решать вопросы коллегиально, систематически информирует подчинение и т.д. вежлив и доброжелателен;

– *либеральный (анархический, невмешивающийся)* – руководитель не вмешивается в деятельность, руководитель вежлив с подчиненными, использует просьбы и уговоры.

Конфликт – столкновение противоположенных интересов, взглядов, серьёзное разногласие, спор.

Конфликт в коллективе – это несогласие между двумя и более лицами (группами), когда каждый из них старается сделать так, чтобы были приняты именно его взгляды (цели) и помешать другому сделать то же самое.

Конфликты могут быть:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- открытые;
- скрытые;
- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые.

Причины конфликтов:

– недостаточная согласованность и противоречивость целей, групп и отдельных личностей;

– устарелость орг. структуры, нечеткое разграничение ответственностей, прав и обязанностей;

– ограниченность ресурсов;

– неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;

– противоречия между функциями и видами трудовой деятельности;

– различия в манере поведения и жизненном опыте;

– неопределенность перспектив роста;

– неблагоприятные физические условия;

– недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;

– психологический фактор;

– недостаточный уровень профессионализма.

Способы преодоления и разрешения конфликтов:

1. Педагогические:

– беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований.

2. Административные

Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов:

- уклонение;
- стратегия сглаживания;
- компромисс;
- принуждение;
- решение проблем.

Тема 14. Экологический менеджмент

Экологический менеджмент – это управление развитием природы и общества, а также современного производства в условиях сохранения устойчивого равновесия экологических систем, рационального использования природных ресурсов и уменьшения загрязнения окружающей природной среды.

Целью ЭМ является обеспечение эффективности деятельности при рациональном природопользовании и минимально возможном загрязнении окружающей природной среды.

Экологические аспекты функционирования автотранспорта:

1. Загрязнение атмосферы, воды, почвы.
2. Шумовое воздействие.
3. Электромагнитное и тепловое излучение.
4. Транспортные аварии.
5. Пересечение путей миграции животных.
6. Ухудшение условий произрастания растений.
7. Разрушение и отчуждение земель.
8. Специфика автомобильного транспорта.

Объекты экологической сертификации в транспортном комплексе: транспортная техника; топливо-смазочные материалы; дорожно-строительная техника и технологический транспорт; ремонтные и вспомогательные производства.

Основные принципы ЭМ:

- долгосрочные экологические интересы общества и приоритеты экологической политики;
- сбалансированное природопользование;
- комплексное и последовательное решение экологических проблем;
- ответственность за выполнение экологических требований и решений;
- предупреждение возникновения и своевременность решения задач экологического развития;
- развитие экологического сознания и использование экономического стимулирования.

Методы ЭМ:

- экологическая экспертиза хозяйственных объектов;
- применение экологических норм, нормативов и стандартов;
- установление ограничений по экологическим показателям;
- заключение соглашений (контрактов);
- применение штрафных санкций;
- поощрение развития экобизнеса;
- налоговые льготы на природоохранные цели;
- квоты и т.д.

Тема 15. Риск-менеджмент

Риск – вероятность возникновения убытков или недополучения доходов.

Управление рисками – выявление и анализ причин, приводящих к убыткам, а так же выбор наиболее эффективного способа, а так же снижения вероятного наступления страхового случая

Виды рисков:

- производственный,
- финансовый,
- социально-психологический.

Классификация рисков:

– *по источнику возникновения:*

- 1) связанный с личностью человека;
- 2) обусловленный природными факторами;

– *по причине возникновения:*

- 1) непредсказуемость поведения партнеров;
- 2) неопределенность будущего;
- 3) недостаток информации.

Степени риска:

- 1) Допустимая – потеря прибыли.
- 2) Критическая – потеря прибыли, возмещение затрат за свой счет.
- 3) Катастрофическая – банкротство.

Управление рисками предполагает:

- анализ, оценку риска и возможных ущербов;
- проведение экспертизы вариантов принятия решений;
- лимитирование риска;
- использование залогов и гарантий;
- распределение риска;
- ориентация на среднюю норму прибыли;
- страхование рисков.

Литература

1. Зайцев, Е.И. Организация производства на предприятиях автомобильного транспорта: учеб пособие для студентов ВУЗов / Е.И. Зайцев. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 176 с.
2. Менеджмент на транспорте: учеб пособие для студ ВУЗов / под общ ред Н.Н. Громова – 4-е изд. – М: Издательский центр «Академия», 2008. – 528 с.
3. Гончаров, В.И. Менеджмент: Учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
4. Золотогоров, В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособ / В.Г. Золотогоров. – Мн.: Книжный дом, 2005. – 448 с.
5. Новицкий, Н.И. Практикум по организации производства / Н.И. Новицкий. – Мн.: Книжный Дом, 2002. –215с.
6. Кожекин, Г.Я. Организация производства / Г.Я. Кожекин, Л.М. Сеница. – Мн.: «Экоперспектива», 1998 г.-331 с.
7. Организация производства и управление предприятием: учебник / под. ред. проф. Туровца. – Мн.: Новое звание, 2008.
8. Радиевский, М.В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия: учебник / М.В. Радиевский. – Мн.: НПЧУП «Управленец», 2006 – 430 с.

Учебное издание

Составители:
Грудницкая Наталья Анатольевна

Краткий курс лекций

по дисциплине
«Организация производства и менеджмент на транспорте»
для специальности
37 01 06 «Техническая эксплуатация автомобилей»
дневной и заочной формы обучения

Ответственный за выпуск: Грудницкая Н.А.
Редактор: Боровикова Е.А.
Компьютерная верстка: Соколюк А.П.
Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано в печать 01.11.2013 г. Формат 60x84 1/16. Бумага «Снегурочка».
Гарнитура Arial Narrow. Усл. печ. л. 1,86. Уч. изд. л. 2,0. Заказ № 1170. Тираж 75 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.