

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

Утверждено на заседании кафедры
общей и теоретической физики и МПФ
Протокол № 2 от 16 сентября 2010 г.
Зав. кафедрой, д-р физ.-мат. наук, проф.



В.А. Степанов

УПРАВЛЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Программа дисциплины
и учебно-методические рекомендации

Для направления: 140400 «техническая физика»
Факультет физико-математический
Курс 2, семестр 3
Всего часов (включая самостоятельную работу) – 80

Составитель: **В.А. Степанов**, д-р физ.-мат. наук, проф.

Рязань 2011

ББК 65.291.2я73
У67

Печатается по решению редакционно-издательского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина» в соответствии с планом изданий на 2011 год.

Рецензенты: *И.А. Ильдяев*, канд. пед. наук, доц.
(Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина)
Б.А. Козлов, д-р физ.-мат. наук, проф.
(Ряз. гос. радиотехн. ун-т)

У67 **Управление**, организация и планирование производства : программа дисциплины и учебно-методические рекомендации / сост. В.А. Степанов ; Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 92 с.

Программа дисциплины и учебно-методические рекомендации составлены в соответствии с ГОС ВПО и требованиями к минимуму содержания и уровня подготовки выпускников по направлению 140400 «Техническая физика».

организация, организационные отношения, система управления, организационная структура, функциональная структура, законы организации, оборотный капитал, основной капитал, балансовая прибыль, чистая прибыль, качество продукции, аудит.

ББК 65.291.2я73

© Степанов В.А., сост., 2011
© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», 2011

**Выписка из ГОС ВПО направления
140400 «Техническая физика» (бакалавриат)
ОПД.Ф.10 Управление, организация и планирование производства**

Подготовка и организация высокотехнологичного производства; организация вспомогательных цехов и служб предприятия; стратегическое и операционное планирование производства; методы управления производством и информационное обеспечение; методы разработки и принятия управленческих решений; методы управления персоналом, региональная организация труда; мотивация, профессиональная адаптация и деловая карьера на предприятии.

АННОТАЦИЯ

«Управление, организация и планирование производства» – дисциплина, входящая в блок дисциплин специализированной подготовки по направлению 140400 «Техническая физика» (бакалавриат), квалификация «бакалавр», «бакалавр техники и технологии».

«Управление, организация и планирование производства» – одна из дисциплин инженерно-технологического цикла (метрология, стандартизация и сертификация, основы автоматизированного проектирования и компьютерная графика, современные промышленные технологии, экономика предприятия), посвященных организации промышленных предприятий, содержанию современных промышленных и информационных технологий, используемых в сфере конструирования изделий и оборудования, их производства и управления.

Цель дисциплины: формирование у студентов аналитического творческого мышления путем освоения методологических основ и законов и приобретения практических навыков анализа деятельности предприятия, необходимых в практической деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование целостного представления о процессах, обуславливающих динамику и взаимосвязь в открытой организационной структуре;
- формирование знаний об основных законах развития предприятия, функциональных и организационных связях в организации;
- формирование представлений о методах поиска решений;
- формирование навыков организации управления персоналом, производством;
- формирование способности к самостоятельному поиску и практическому освоению научно-технической информации.

Содержание дисциплины: предприятие и управление; законы и принципы организации; предприятие и экономика; организация производства.

Структура дисциплины.

Курс состоит из четырех модулей:

Модуль 1. Предприятие и управление.

Модуль 2. Законы и принципы организации.

Модуль 3. Предприятие и экономика.

Модуль 4. Организация производства.

В результате изучения данной дисциплины студент должен

знать:

– основные этапы и факторы формирования организации, производственной структуры;

– основные принципы построения и функционирования вспомогательных цехов и служб;

– основные всеобщие, основополагающие и фоновые законы и принципы управления организации; методы управления предприятием, персоналом, производством;

– методы рациональной организации и мотивации труда, информационного обеспечения жизненного цикла продукции;

уметь:

– искать и критически анализировать научно-техническую информацию;

– планировать научное исследование и эксперимент;

– применять методы поиска решений к конкретным научным, техническим, технологическим, изобретательским задачам;

– оформлять результаты научного эксперимента в форме рефератов, докладов на конференции, отчетов;

владеть:

– основными методами поиска решений;

– основами планирования и организации экспериментов.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

М о д у л ь 1

Предприятие и управление

1. Введение. Основные понятия. Организация как процесс и как явление. Организация как система. Классификация систем. Типы и схемы организационных отношений. Предприятия в экономической системе. Структура предприятия. Структура производства и вспомогательных цехов и служб.

2. Система управления компанией. Определение элементов системы управления. Структура элементов управления предприятия. Функции управления и управленческих структур.

3. Управление организацией через процедуры. Схема и принципы построения общей функции управления из процедур. Схемы построения функции управления из процедур на примере изготовления деталей на станке, проведения урока в школе и т.д. Группировка наборов функций по управленческому, экономическому и социальному признаку. Формирование функциональной подструктуры для каждой группы. Построение общей функциональ-

ной структуры предприятия. Стратегическое и операционное планирование и управление.

4. *Совместимость функций управления и организационные структуры.* Однотипные, одинаковые и разнотипные функции. Коэффициенты сложности и совместимости функций. Парадокс формирования. Активирующие, потенциальные, нейтральные и тормозящие функции. Взаимосвязь элементов системы управления предприятия. Организационно-функциональная структура контроллинга в корпорации. Ступени и уровни иерархии управления корпорацией.

5. *Управление и контроллинг.* Направление анализа в стратегическом контроллинге. Анализ внутренней среды: маркетинга, людских ресурсов, технических и технологических ресурсов, выпускаемой продукции, организационной структуры, финансового состояния. Анализ внешней среды: рынка капитала; рынка сырья, материалов, конкурентов, труда, технологий; экологических проблем, социально-политической сферы. Управление и мониторинг. Модель и схема мониторинга на предприятии. Организационно-техническая структура предприятия. Уровень развития производства. Уровень организации производства и труда. Уровень организации управления. Уровень учета и контроля решений.

М о д у л ь 2

Законы и принципы

6. *Информационные процессы и условия формирования законов в организации.* Схема формирования зависимостей, законов и закономерностей. Законы и зависимости и их роль в формировании нового закона. Жизненный цикл продукции. Три группы условий для формирования закона. Условия применения и порядок функционирования законов и закономерностей.

7. *Объективные и основополагающие законы организации.* Объективные и универсальные законы природы. Законы термодинамики. Основополагающие законы. Законы самосохранения, развития, единства анализа и синтеза. Уровни самосохранения и жизненный цикл предприятия. Факторы, влияющие на развитие и ликвидацию предприятия. Закон синергии. Уровни положительной и отрицательной синергии. Условия для реализации закона синергии.

8. *Фоновые и специфические законы организации.* Закон своеобразия. закон композиции и пропорциональности. Принцип планирования: стратегические, тактические и операционные цели и задачи. Принципы координации, ограничения, стабильности, полноты и согласования. Закон информированности–упорядоченности. Объем, ценность, достоверность и насыщенность информации. Правовая защищенность информации. Схема рисков и их связь с целями и задачами предприятия.

9. *Законы организации людей.* Организационная культура. Статика и динамика культуры в организационных отношениях. Корпоративная культура и ее роль в принятии решений. Профессиональная адаптация и деловая карьера на предприятии. Методы управления персоналом и рациональная организация труда. Закон оптимальной загрузки. Принципы статического состояния организации при создании компании. Принципы динамического состояния

организации для действующей компании. Принцип соответствия целей и ресурсов. Организационные системы для бизнес-процессов.

М о д у л ь 3

Предприятие и экономика

10. Финансовый баланс жизненного цикла предприятия. Заемное финансирование: лизинг, кредиты, займы. Текущее финансирование за счет ресурсов производства. Критерии и расчет основного капитала. Оборотный капитал и оборотные средства. Четыре стадии оборотного капитала. Бюджет реализации. Бюджет прибылей и убытков. Точка безубыточности.

11. Балансовая прибыль. Себестоимость продукции. Схема и условия построения возможной цены. Балансовая прибыль. Налоги на прибыль. Чистая прибыль. Фонды накопления, потребления и резервный. Прибыль и дивиденды. Схема движения денежных потоков.

12. Методы управленческого учета и финансовое состояние предприятия. Классификация и методы управленческого учета: по объектам учета; по полноте включения затрат в себестоимость; по интерпретации понятия затрат, по характеру данных (о прошлом, о настоящем, о будущем). Схема управленческого учета по полной, фактической, нормативной, плановой и усеченной себестоимости. Организационно-функциональная схема денежных потоков и финансового состояния предприятия. Критерии финансового состояния предприятия. Аудит предприятия. Функциональный аудит: технологический, экономический, управленческий, бухгалтерский.

М о д у л ь 4

Организация производства

13. Структура организации производства. Схема организации производства. Качество, конкурентоспособность продукции. Рынок сбыта продукции. Структура производства. Резервы увеличения объема производства. Трудовые ресурсы. Создание дополнительных рабочих мест, повышение производительности труда. Уровень автоматизации и механизации. Мотивация труда. Средства труда. Методы эффективного использования оборудования, переоснащение производства современным оборудованием. Предметы труда. Материалоотдача, сокращение расходов сырья, сверхнормативные отходы сырья и материалов, качество сырья и материалов, брак производства, рынок сырья и материалов. Основные цеха. Заготовительные, обрабатывающие, сборочные. Мелко- и крупносерийное производство.

14. Принципы управления производством. 14 принципов фирмы «Тойота». Философия долговременной перспективы. Категория принципов «Применение правильного процесса». Разновидности производственных процессов: непрерывный поток, использование системы вытягивания, равномерное распределение объема работ, обеспечение качества, визуального контроля, использование надежных технологий. Категория принципов «Развитие своих сотрудников и партнеров». Методы воспитания знающих лидеров, формирования команды единомышленников, уважения своих партнеров. Категория принципов «Стимуляция непрерывного обучения».

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Тема	Всего часов	В том числе аудиторных			Само-стоят. работа
			всего	лекции	семинары	
	Модуль 1. Предприятие и управление	26	12	6	6	14
1.	Введение	1	1	1	–	–
2.	Система управления компанией	8	4	2	2	4
3.	Управление организацией через процедуры	8	4	–	4	4
4.	Совместимость функций. Управление и организационные структуры	3	1	1	–	2
5.	Управление и контроллинг	6	2	2	–	4
	Модуль 2. Законы и принципы	18	8	4	4	10
6.	Информационные процессы и условия формирования законов в организации	1	1	1	–	–
7.	Объективные и основополагающие законы организации	3	1	1	–	2
8.	Законы организации людей	7	3	1	2	4
9.	Фоновые и специфические законы организации	7	3	1	2	4
	Модуль 3. Предприятие и экономика	18	8	4	4	10
10.	Финансовый баланс жизненного цикла предприятия	7	3	2	1	4
11.	Балансовая прибыль	4	2	1	1	2
12.	Методы управленческого учета и финансовое состояние предприятия	7	3	1	2	4
	Модуль 4. Организация производства	18	8	4	4	10
13.	Структура организации производства	8	4	2	2	4
14.	Принципы управления производством	10	4	2	2	6
	Итого	80	36	18	18	44

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Модуль 1. Предприятие и управление

1. Система управления компанией

Основные понятия. Организация как процесс и как явление. Организация как система. Классификация систем. Типы и схемы организационных отношений.

Предприятия в экономической системе. Структура предприятия. Структура производства и вспомогательных цехов и служб.

Определение элементов системы управления. Структура элементов управления предприятием. Функции управления и управленческих структур.

Контрольные вопросы

1. Что означает термин «организация» как явление и как процесс?
2. Каковы состав и содержание организационных отношений?
3. Какова классификация систем?
4. В чем заключаются особенности социальных систем?
5. Каковы особенности иерархической, штабной и метрической схем организационных отношений?
6. Какова классификация социальных организаций по правовому статусу?
7. Приведите основную классификацию хозяйственных организаций.
8. Дайте общую характеристику организациям с ограниченной ответственностью.
9. Перечислите основные групповые организационные формы компаний.
10. Каковы особенности функционирования факторинговых и инжиниринговых компаний?
11. Перечислите основные единичные организационные формы компаний.
12. Дайте описание структуры предприятия.
13. Перечислите вспомогательные цеха и службы.
14. Какова структура системы управления компанией?
15. Приведите определения основных элементов системы управления компанией.
16. Какова взаимосвязь элементов системы управления компанией?
17. Приведите определения элементов системы управления.
18. Каковы условия установления приоритетов структуры и функций управления?
19. Каково функциональное содержание системы управления?
20. Какие конкретные функции входят в базовый, отраслевой, групповой и специфический набор функций управления?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] : учеб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 700 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации [Текст]. – М. : Дом печати «ВЯТКА», 2008. – 126 с.
3. Ковшов, А.Н. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2008. – 320 с.
4. Маталин, А.А. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2010. – 512 с.
5. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]. – М. : Инфра-М, 2008. – 248 с.

Дополнительная

1. Борисова, Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления [Текст] : учеб. пособие. – М. : Дело, 2003. – 400 с.
2. Гибсон, Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст] : пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон [и др.]. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Гончарук, В.А. Развитие предприятия [Текст]. – М. : Дело, 2000. – 316 с.
4. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст] / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
5. Ковшов, А.Н. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2008. – 320 с.
6. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст] / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – М. : Питер, 2003.
7. Маталин, А.А. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2010. – 512 с.
8. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 460 с.
9. Пригожин, А.И. Организации: системы и люди [Текст]. – М. : Политиздат, 2001. – 280 с.
10. Смирнов, Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд [Текст]. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 320 с.
11. Смирнов, Э.А. Теория организации и бизнес-процессы [Текст]. – М. : НИБ, 2000. – 304 с.
12. Смирнова, В.Г. Организация и ее деловая среда. Модульная программа для менеджеров № 2 [Текст] / В.Г. Смирнова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 214 с.

2. Функции управления через процедуры

Схема и принципы построения общей функции управления из процедур. Схемы построения общей функции управления из процедур на примере изготовления деталей на станке, проведения урока в школе и т.д.

Группировка наборов функций по управленческому, экономическому и социальному признаку. Формирование функциональной подструктуры для каждой группы.

Порядок реформирования компании.

Построение общей функциональной структуры предприятия. Стратегическое и операционное планирование и управление. Совместимость функций управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Из каких процедур формируется общая функция управления?
2. Какова последовательность процедур при построении общей функции управления?
3. Назовите пример построения общей функции управления из процедур для образовательного учреждения.
4. Назовите пример построения общей функции управления из процедур для одного из производств.
5. Как осуществляется группировка функций по управленческому, экономическому или другому признаку?
6. Принципы построения общей функциональной структуры предприятия.
7. Общие и конкретные функции управления.
8. Дайте характеристики общих функций управления: планирование, организация, активизация, контроль.
9. Упрощенная технология построения функциональных структур из конкретных функций управления.
10. Однотипные, разнотипные, одинаковые функции.
11. Коэффициент сложности и совместимости функций.
12. Общепринятые нормы функциональной управляемости в компании.
13. Перечислите набор конкретных функций управления для организации.
14. Дайте характеристику активизирующих, тормозящих, нейтральных и потенциальных функций.
15. В чем смысл парадокса формирования функций управления?
16. Условия, необходимые для совершенствования деятельности компании.
17. Контрольные задания для работы на компьютере: построить схемы общей функции управления (планирование, организация, активизация, контроль) для образовательного процесса в вузе и школе.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 280 с.
2. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] : учеб. / В.Н. Бурков, Коргин Н.А., Новиков Д.А. ; под ред. чл.-кор. РАН Д.А. Новикова. – М. : Либроком, 2009. – 264 с.

3. Веснин, В.Р. Теория организации [Текст]. – М. : Дом печати «ВЯТКА», 2008. – 126 с.
4. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]. – М. : Инфра-М, 2008. – 248 с.
5. Щепкин, А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы) [Текст]. – М. : ИПУ РАН, 2001. – 80 с.

Дополнительная

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 194 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]. – М. : Экономика, 2006. – 260 с.
3. Виханский, О. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. Виханский, А. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 2004. – 210 с.
4. Друри, К. Введение в управленческий производственный учет [Текст]. – М. : Аудит, 2000. – 321 с.
5. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 290 с.
6. Управление организацией. Энциклопедический словарь [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 822 с.
7. Франчук, В.И. Основы построения организационных систем [Текст]. – М. : Экономика, 2004. – 420 с.
8. Хаммер, М. Реорганизация корпораций [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: 2006. – 364 с.
9. Чернышев, В.М. Производство организации [Текст]. – СПб. : Мера. – 240 с.

М о д у л ь 2. З а к о н ы и п р и н ц и п ы

1. Объективные и основополагающие, фоновые и специфические законы организации

- Объективные и универсальные законы природы.
- Основополагающие законы:
- закон самосохранения;
 - закон развития;
 - закон единства анализа и синтеза. Уровни самосохранения и жизненный цикл предприятия. Факторы, влияющие на развитие и ликвидацию предприятия;
 - закон синергии. Условия для реализации закона синергии;
 - закон своеобразия.
 - закон композиции и пропорциональности.
 - принципы планирования, координации, стабильности, полноты, ограничения;
 - закон информированности – упорядоченности. Правовая защищенность информации;
- Риски и их связь с целями и задачами предприятий.

Контрольные вопросы

1. Какова обобщенная схема информационных процессов в организации?
2. Дайте определение и толкование понятию «зависимость».
3. Приведите основную классификацию зависимостей.
4. Каковы условия перерастания зависимости в закон?
5. В чем различия между законами организации и законами для организации?
6. Как формулируется закон синергии, и какие имеются варианты его реализации?
7. Перечислите признаки достижения синергии в организации.
8. Какие существуют методы для усиления общего потенциала организации?
9. Какова формулировка закона самосохранения и его аналитическое выражение?
10. Дайте характеристику уровням самосохранения.
11. Как обеспечить выбор правильной стратегии самосохранения?
12. Приведите формулировку закона развития и его аналитическое обоснование.
13. В чем особенности принципа стабилизации?
14. Каковы варианты реализации закона развития?
15. Какова роль информации в управленческой деятельности?
16. Приведите формулировку закона информированности-упорядоченности и варианты его реализации.
17. Какие особенности имеют такие характеристики, как объем воспринимаемой информации и ее достоверность?
18. Какие особенности имеют такие характеристики, как ценность информации и ее насыщенность?
19. Какие условия влияют на уровень открытости управленческой информации?
20. Приведите формулировку закона единства анализа и синтеза и его аналитическое выражение.
21. Какое следствие вытекает из закона, если $\sum(V1i + V2i)$ существенно меньше $\sum(R1i + R2i)$, и каково его практическое значение?
22. Какие следствия вытекают из закона, если $\sum(R1i)$ существенно больше или существенно меньше $\sum(R2i)$, и каково их практическое значение?
23. Перечислите типовые варианты реализации закона единства анализа и синтеза.
24. Как обеспечить гармонию в производственной деятельности?
25. Какие принципы обеспечивают профессиональную реализацию закона композиции и пропорциональности?
26. Каковы естественные пути формирования композиции и пропорциональности в производственной деятельности?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] : учеб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004, – 700 с.
2. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] : учеб. / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков ; под ред. чл.-кор. РАН Д.А. Новикова. – М. : Либроком, 2009. – 264 с.
3. Веснин, В.Р. Теория организации [Текст]. – М. : Дом печати «ВЯТКА», 2008. – 126 с.
4. Коноков, Д.Г. Организационная структура предприятий [Текст] / Д.Г. Коноков, К.Л. Рожков. – М. : СИНТЕГ, 2006. – 194 с.
5. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 248 с.
6. Туровец, О.Г. Теория организации [Текст] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М. : РИОР, 2006. – 96 с.

Дополнительная

1. Анкона, Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли [Текст] : моногр. / Д. Анкона, Х. Бресман. – М. : Гревцов Паблшер, 2009. – 336 с.
2. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями. Теория и практика [Текст] : учеб. / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] : учеб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 864 с.
4. Управление организацией. Энциклопедический словарь [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 822 с.
5. Фалько, С.Г. Управление нововведениями на высокотехнологичных предприятиях [Текст] : учеб. / С.Г. Фалько, Н.Ю. Иванова. – М. : МГТУ им. Н. Баумана, 2007. – 256 с.
6. Франчук, В.И. Основы построения организационных систем [Текст]. – М. : Экономика, 2004. – 420 с.
7. Хаммер, М. Реорганизация корпораций [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : 2006. – 364 с.
8. Харгадон, Э. Управление инновациями: монография [Текст]. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
9. Чернышев, В.М. Производство организации [Текст]. – СПб. : Мера. – 240 с.
10. Яковец, Ю.В. Эпохальные инновации XXI века [Текст] : моногр. – М. : Экономика, 2004. – 448 с.

2. Законы организации людей

Организационная культура. Статика и динамика культуры в организационных отношениях. Корпоративная культура и ее роль в принятии решений. Профессиональная адаптация и деловая карьера на предприятии.

- Методы управления персоналом и рациональная организация труда:
- закон оптимальной загрузки;
 - принципы статического состояния организации при создании компании;
 - принципы динамического состояния организации для действующей компании;
 - принцип соответствия целей и ресурсов;
 - организационные системы для бизнес-процессов.

Контрольные вопросы

1. В чем суть и содержание законов организации компаний?
2. В чем суть и содержание законов организации людей?
3. Какова взаимосвязь законов организации?
4. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
5. Каковы принципы статического состояния организации?
6. Каков состав принципов динамического состояния организации?
7. Назовите общие принципы организации (принципы соответствия).
8. Каковы суть и состав бизнес-процессов, формируемых или происходящих в компании?
9. Дайте общее описание организационной культуры и ее связей с организационным поведением.
10. В чем суть организационной культуры компании?
11. Как осуществляется управление организационной культурой?
12. Что понимается под термином «управленческая культура» в компании?
13. В чем состоит организационная культура личности?
14. В чем сущность принципа соответствия целей и ресурсов?
15. В чем сущность закона оптимальной загрузки?
16. Назовите методы управления персоналом в организации.
17. Назовите возможные пути профессиональной адаптации на предприятии.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] : учеб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004, – 700 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации [Текст]. – М. : Дом печати «ВЯТКА», 2008. – 126 с.
3. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2002. – 160 с.
4. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 248 с.
5. Тычинский, А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 146 с.

Дополнительная

1. Барышева, А.Д. Этика и психология делового общения [Текст] : учеб. пособие. – М. : Альфа-М, 2009. – 256 с.
2. Жуков, А.А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях [Текст] : моногр. – СПб. : Петрополис, 2009. – 212 с.
3. Кудakov, А.Д. Ценные мысли. Инновации и интеллектуальная собственность для физиков и других неюрисов [Текст] : учеб. пособие. – М. : Ленанд, 2007. – 248 с.
4. Мазин, А.Л. Экономика труда [Текст] : учеб. пособие. – М. : Юнити, 2009. – 623 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации: учеб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 864 с.
6. Павлова, Л.Г. Основы делового общения [Текст] : учеб. пособие. – Ростов на/Д : Феникс, 2009. – 311 с.
7. Пирогов, К.М. Основы организации бизнеса [Текст] : электр. учеб. курс. – М. : Кнорус, 2008. – 430 с.
8. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии [Текст] : учеб. пособие. – М. : Юнити, 2009. – 351 с.
9. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 1. Методы и средства.– 172 с.
10. Щепкин, А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы) [Текст]. – М. : ИПУ РАН, 2001. – 80 с.

М о д у л ь 3. П р е д п р и я т и е и э к о н о м и к а

1. Финансовый баланс жизненного цикла предприятия

Схема финансовых ресурсов предприятия. Заемное финансирование: лизинг, кредиты, займы. Текущее финансирование за счет ресурсов производства.

Основной капитал. Критерии и схемы расчета основного капитала. Оборотный капитал и оборотные средства. Четыре стадии для оборотного капитала.

Бюджет реализации. Бюджет прибылей и убытков. Точка безубыточности.

Контрольные вопросы

1. Финансовые условия для организации предприятия.
2. Финансовые условия для действующего предприятия.
3. Виды заемного финансирования.
4. Виды внутренних ресурсов производства (материальные, нематериальные ресурсы).
5. Характеристика текущего финансирования предприятия.
6. Условия формирования прибыли.
7. Виды налогов.

8. Характеристика основного капитала.
9. Понятие об амортизации основных фондов и схема их расчета.
10. Характеристика оборотного капитала и оборотных средств.
11. Четыре стадии оборотных средств.
12. Бюджет цеховой себестоимости продукции.
13. Бюджет коммерческих расходов.
14. Бюджет общехозяйственных расходов.
15. Бюджет переходящих запасов.
16. Структура системы бюджетов на предприятии.
17. Зоны прибыли и убыточности.
18. Точка безубыточности.
19. Переменные и постоянные затраты в производстве.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Гольштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 132 с.
2. Жизелева, В.Е. Экономика предприятия [Текст] / В.Е. Жизелева, Ю.Н. Капейн. – М. : Инфра-М, 2008. – 132 с.
3. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]. – М. : Инфра-М, 2007. – 288 с.
4. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 1. Методы и средства. – 172 с.
5. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 2. Реализация решений. – 224 с.

Дополнительная

1. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 210 с.
2. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 280 с.
3. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
4. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством. Конспект лекций [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.
5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК [Текст]. – М. : Новое знание, 2005. – 242 с.
6. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст]. – М. : Новое знание, 2005. – 260 с.
7. Управление малым предприятием: прикладные аспекты предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 272 с.

8. Управление малым предприятием: экономические и правовые основы деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 262 с.

9. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 321 с.

10. Экономический анализ [Текст] / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 214 с.

11. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование [Текст] / под ред. М.И. Брыканова, А.Д. Шеремета. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 280 с.

2. Балансовая прибыль

Себестоимость продукции. Критерии, схема и условия построения возможной цены.

Балансовая прибыль. Налог на прибыль. Чистая прибыль. Фонды накопления, потребления и резервный. Прибыль и дивиденды.

Схема движения денежных потоков.

Контрольные вопросы

1. Структура себестоимости продукции.
2. Факторы, влияющие на повышение цены на изделие.
3. Факторы, влияющие на понижение цены на изделие.
4. Балансовая прибыль.
5. Чистая прибыль.
6. Налог на прибыль и возможности предприятия его не платить.
7. Возможные траектории распределения чистой прибыли.
8. Фонд потребления и возможные статьи расхода.
9. Зависимости прибыли и дивидендов.
10. Схема денежных потоков на предприятии.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]. – М. : Инфра-М, 2007. – 288 с.

2. Жизелева, В.Е. Экономика предприятия [Текст] / В.Е. Жизелева, Ю.Н. Капейн. – М. : Инфра-М, 2008. – 132 с.

3. Г.Я. Гольштейн. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 132 с.

4. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 1. Методы и средства. – 172 с.

5. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 2. Реализация решений. – 224 с.

Дополнительная

1. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 210 с.

2. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством. Конспект лекций [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.

3. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК [Текст]. – М. : Новое знание, 2005. – 242 с.

4. Управление малым предприятием: прикладные аспекты предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 272 с.

5. Управление малым предприятием: экономические и правовые основы деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 262 с.

6. Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Е.С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2001. – 320 с.

7. Чернов, В.А. Экономический анализ [Текст]. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 214 с.

8. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 321 с.

9. Экономический анализ [Текст] / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 214 с.

10. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование [Текст] / под ред. М.И. Брыканова, А.Д. Шеремета. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 280 с.

3. Методы управленческого учета и финансовое состояние предприятия

Классификация и методы управленческого учета: по объектам учета, по полноте включения затрат в себестоимость, по интерпретации понятия затрат, по характеру данных: о прошлом, о настоящем, о будущем. Схема управленческого учета по полной, фактической, нормативной, плановой и усеченной себестоимости.

Организационно-функциональная схема денежных потоков и финансового состояния предприятия. Аудит предприятия. Функциональный аудит: технологический, экономический, управленческий, бухгалтерский.

Контрольные вопросы

1. Понятие полной себестоимости.
2. Понятие фактической себестоимости.

3. Понятие плановой себестоимости.
4. Понятие усеченной себестоимости.
5. Схема управленческого учета в зависимости от вида учета себестоимости продукции.
6. Понятие рентабельности и деловой активности предприятия.
7. Понятие ликвидности предприятия.
8. Понятие платежеспособности предприятия.
9. Понятие финансовой устойчивости.
10. Понятие имиджа предприятия.
11. Критерии финансового состояния предприятия.
12. Понятие аудита.
13. Понятие функционального аудита.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Гольштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 132 с.
2. Жизелева, В.Е. Экономика предприятия [Текст] / В.Е. Жизелева, Ю.Н. Капейн. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 132 с.
3. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
4. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 1. Методы и средства. – 172 с.
5. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 2. Реализация решений. – 224 с.

Дополнительная

1. А.Н. Асаул, Модернизация экономики на основе технологических инноваций [Текст] : учеб. / А.Н. Асаул [и др.]. – М. : АНО «ИПСРБ», 2008. – 608 с.
2. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 210 с.
3. Друри, Л. Введение в управленческий и производственный учет [Текст]. – М. : Аудит, 2003. – 343 с.
4. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством. Конспект лекций [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.
5. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
6. Управление малым предприятием: прикладные аспекты предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 272 с.

7. Управление малым предприятием: экономические и правовые основы деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 262 с.

8. Уткин, В.Б. Информационные системы в экономике [Текст] : учеб. – М. : Академия, 2008. – 288 с.

9. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / под ред. Т.А. Симулина. – М. : Кнорус, 2008. – 256 с.

10. Экономическо-математические методы и модели. Задачник [Текст] : учеб.-метод. пособие / под ред. В.И. Макарова. – М. : Кнорус, 2008. – 208 с.

Модуль 4. Организация производства

1. Структура организации производства

Схема организации производства. Качество и конкурентоспособность продукции. Рынок сбыта.

Структура производства. Резервы увеличения объема производства.

Трудовые ресурсы. Создание дополнительных рабочих мест, повышение производительности труда. Уровень автоматизации и механизации. Мотивация труда.

Средства труда. Методы эффективного использования оборудования, переоснащение производства современным оборудованием.

Предметы труда. Материалоотдача, сокращение расхода сырья, сверхнормативных отходов сырья и материалов; качество сырья и материалов, брак производства, рынок сырья и материалов.

Основные цеха – заготовительные, обрабатывающие, сборочные. Мелко- и крупносерийное производство.

Контрольные вопросы

1. Критерии качества продукции.
2. Методы контроля качества продукции и технологических процессов.
3. Возможные пути увеличения объемов производства.
4. Направления эффективного использования трудовых ресурсов для повышения объема производства и улучшения качества продукции.
5. Возможности эффективного использования основных средств и технологического оборудования для повышения объема производства и улучшения качества продукции.
6. Возможности для эффективного использования сырья и материалов для повышения объема производства и улучшения качества продукции.
7. Условия мотивации труда.
8. Связь качества продукции с рынком сбыта.
9. Заготовительные цеха и технологии.
10. Обрабатывающие цеха и технологии.
11. Сборочные цеха и сборочные технологии.
12. Условия крупносерийного производства.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Ананькина, Е.А. Контролинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 280 с.
2. Василевская, И.В. Управление качеством [Текст]. – М. : РИОР, 2007. – 79 с.
3. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2002. – 160 с.
4. Жизелева, В.Е. Экономика предприятия [Текст] / В.Е. Жизелева, Ю.Н. Капейн. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 132 с.
5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
6. Тычинский, А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 146 с.

Дополнительная

1. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст] : учеб. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 212 с.
2. Бутакова, М.М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов [Текст] : учеб. пособие. – М. : КноРус, 2008. – 168 с.
3. Гаврилов, А.Н. Основы технологии приборостроения [Текст] : учеб. – М. : Высшая школа, 2001. – 328 с.
4. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Гаврилова, А.И. Баранов. – М.: КноРус, 2008. – 432 с.
5. Ершов, А.К. Управление качеством [Текст] : учеб. для вузов, – М. : Университет. кн., Логос, 2008. – 288 с.
6. З.С. Абутидзе, Управление качеством и реинжиниринг организаций [Текст] : учеб. пособие / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская. – М. : Логос, 2003. – 328 с.
7. Ковшов, А.Н. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2008. – 320 с.
8. Маталин, А.А. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2010. – 512 с.
9. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. – М. : Эксмо, 2007. – 416 с.
10. Фалько, С.Г. Управление нововведениями на высокотехнологических предприятиях [Текст] : учеб. / С.Г. Фалько, Н.Ю. Иванова. – М. : МГТУ им. Н. Баумана, 2007. – 256 с.
11. Чесбро, Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий [Текст] : моногр. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.

2. Принципы управления производством

14 принципов фирмы «Тойота». Философия долговременной перспективы.

Категория принципов «Применение правильного процесса». Процессы: в виде непрерывного потока, использования системы вытягивания, равномерного распределения объема работ, обеспечения качества, визуального контроля, использования надежных технологий.

Категория принципов «Развитие своих сотрудников и партнеров». Методы воспитания знающих лидеров, формирования команды единомышленников, уважения своих партнеров.

Категория принципов «Стимуляция непрерывного обучения».

Контрольные вопросы

1. Основное направление и основная задача принципов управления производством на фирме «Тойота».

2. Философия долговременной перспективы.

3. Сущность принципа непрерывного потока.

4. Сущность системы вытягивания и исключения перепроизводства продукции в цехах.

5. Сущность принципа равномерности технологического процесса.

6. Роль производственной культуры в системе повышения качества.

7. Сущность принципа стандартизации непрерывного совершенствования.

8. Сущность принципа визуального контроля при производстве изделий.

9. Роль надежной и испытанной технологии в достижении качества продукции.

10. Сущность принципа воспитания лидеров, исповедующих философию компании.

11. Сущность принципа формирования команды единомышленников при производстве продукции.

12. Сущность принципа уважения партнеров и поставщиков комплектующих.

13. Сущность принципа принятия решений на основе консенсуса.

14. Сущность принципа самоанализа и непрерывного совершенствования.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место [Текст] : пер. с англ. – М. : Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2007. – 344 с.

2. Вумек, Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] : пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 420 с.

3. Вумек, Дж. Бережливое обеспечение: как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями [Текст] : пер. с англ. – М. : Альпина бизнес Букс, 2006. – 351 с.

4. Джеффри, К. Лайкер Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 290 с.

Дополнительная

1. «Точно вовремя» для рабочих [Текст] : пер. с англ. – М. : Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2008. – 220 с.

2. Абутидзе, З.С. Управление качеством и реинжиниринг организаций [Текст] : учеб. пособие / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская. – М. : Логос, 2003. – 328 с.

3. Аскона, Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли [Текст] : моногр. / Д. Аскона, Х. Бресман. – М. : Гревцов Паблшер, 2009. – 336 с.

4. Ершов, А.К. Управление качеством [Текст] : учеб. для вузов. – М. : Университет. кн., Логос, 2008. – 288 с.

5. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 244 с.

6. Мельников, В.П. Управление качеством. Сертификация [Текст] : учеб. пособие / В.П. Мельников, В.Г. Смоленцев, А.Г. Схитладзе. – М. : Академия, 2009. – 352 с.

7. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст] : учеб. для вузов. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 464 с.

8. Никитин, В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000.2000 [Текст]. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с.

9. Фомин, В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация [Текст] : учеб. пособие. – М. : Ось-89, 2008. – 384 с.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

Зачет включает в себя как теоретические вопросы, так и практические задания (рефераты). Оценка знаний проводится по следующим критериям:

– «зачтено» – если студент обнаруживает знания основного материала и при этом активно работал на семинарах, реферат выполнил без грубых ошибок, ответил на дополнительные вопросы, хотя и не полностью;

– «не зачтено» – в случае, когда студент не может грамотно сделать доклад и неудовлетворительно ответил по существу большинства вопросов, в рефератах допустил грубые ошибки.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Организация как открытая система. Классификация систем.
2. Предприятие в экономической системе. Классификация предприятий с различными видами собственности.
3. Типы и схемы организационных отношений. Структура предприятия.

4. Структура производства. Вспомогательные цеха и службы.
5. Схема и принципы построения общей функции управления.
6. Группировка функций по управленческому, экономическому и социальному признаку. Конкретные функции управления.
7. Совместимость функций управления. Коэффициенты сложности и совместимости. Критерии оптимальности.
8. Активизирующие, тормозящие, нейтральные и потенциальные функции. Парадокс формирования функций управления.
9. Управление предприятием и контроллинг.
10. Управление предприятием и мониторинг.
11. Зависимости, закономерности, законы; их связь и роль в формировании нового закона. Условия для формирования закона.
12. Объективные и основополагающие законы организации. Жизненный цикл предприятия.
13. Законы самосохранения. Закон развития. Закон анализа и синтеза.
14. Уровни самосохранения. Факторы, влияющие на развитие и ликвидацию предприятия.
15. Закон синергии. Условия для реализации закона синергии.
16. Закон информированности – упорядоченности. Правовая защищенность информации.
17. Классификация рисков. Их связь с целями и задачами предприятий.
18. Организационная культура на предприятии. Ее роль в принятии управленческих решений.
19. Методы управления персоналом и рациональная организация труда. Принципы статического и динамического состояния организации.
20. Схема финансовых ресурсов предприятия. Текущее финансирование за счет ресурсов предприятия.
21. Схема финансовых ресурсов предприятия. Заемное финансирование: лизинг, кредиты, займы.
22. Основной капитал. Критерии и схемы расчета основного капитала.
- 23.оборотный капитал и оборотные средства.
24. оборотный капитал. Четыре стадии для оборотного капитала.
25. Бюджет реализации. Бюджет прибылей и убытков. Точка безубыточности.
26. Виды внутренних ресурсов производства (материальные, нематериальные ресурсы).
27. Бюджет коммерческих и общехозяйственных расходов, переходящие запасы.
28. Организационно-функциональная схема денежных потоков на предприятии.
29. Управленческий учет производства по полноте включения затрат в себестоимость: по полной, фактической, нормативной, плановой, усеченной себестоимости.
30. Функциональный аудит: технологический, экономический, управленческий, бухгалтерский.

31. Финансовое состояние предприятия. Критерии финансовой устойчивости. Рентабельность, ликвидность, платежеспособность предприятия.
32. Схема организации производства. Резервы увеличения объемов производства.
33. Трудовые ресурсы и возможные направления их использования для повышения объемов производства и улучшения качества продукции.
34. Методы контроля и повышения качества продукции.
35. Предметы труда. Материалоотдача, сокращение расходов сырья. Сверхнормативные отходы сырья и материалов. Рынок сырья и материалов.
36. Основные цеха. Заготовительные, обрабатывающие и сборочные цеха.
37. Мелко- и крупносерийное производство.
38. Принципы управления качеством производства.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ

1. Анализ производства и реализации продукции.
2. Использование персонала предприятия и фонд заработной платы.
3. Использование основных средств как фактор повышения объемов и качества производства.
4. Материальные ресурсы и пути повышения объемов и качества производства.
5. Финансовое состояние предприятия.
6. Принципы управления качеством на предприятии.
7. Функциональная система управления.
8. Структура организации производства.
9. Прибыль и рентабельность.
10. Организационно-правовые формы предприятий.
11. Системы оплаты труда.
12. Концепция контроллинга предприятия.
13. Оперативный контроллинг деятельности фирмы.
14. Стратегический контроллинг деятельности фирмы.
15. Функциональный аудит компании.
16. Закон информированности, упорядоченности деятельности предприятия.
17. Закон самосохранения и развития предприятия.
18. Принципы статической и динамической организации.
19. Организационная культура предприятия.
20. Основные цеха. Способы построения производственного процесса.
21. Обслуживающие службы на предприятии и их функции.
22. Вспомогательные цеха и их функции.
23. Основные цеха и их функции (для деревообрабатывающих предприятий, швейного производства, приборостроительных предприятий, строительно-монтажных предприятий).
24. Методы работы с персоналом на предприятии.

25. Инженерно-строительные компании (основные функции, способы управления)
26. Текущий бюджет предприятия и внутрицеховая себестоимость.
27. Риски и их роль в деятельности предприятий.
28. Совместимость функций управления и возможные деформации в схемах предприятий (фирм).
29. Структура промышленного предприятия (основные функции, способы управления).
30. 14 принципов менеджмента фирмы ДАО ТОУОТА.
31. Система 5S в управлении производством на фирме ДАО ТОУОТА.
32. Управления качеством на фирме ДАО ТОУОТА.
33. Система «Кандан» и управление производством на фирме ДАО ТОУОТА.
34. Мотивация и профессиональная адаптация на предприятии.
35. Информационные системы в управлении предприятием (кадры, бухгалтер, готовая продукция, комплектующие изделия и т.д.).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 280 с.
2. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] : учеб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004, – 700 с.
3. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] : учеб. / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков ; под ред. чл.-кор. РАН Д.А. Новикова. – М. : Либроком, 2009. – 264 с.
4. Василевская, И.В. Управление качеством [Текст]. – М. : РИОР, 2007. – 79 с.
5. Веснин, В.Р. Теория организации [Текст]. – М. : Дом печати «ВЯТКА», 2008. – 126 с.
6. Гольштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 132 с.
7. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2002. – 160 с.
8. Жизелева, В.Е. Экономика предприятия [Текст] / В.Е. Жизелева, Ю.Н. Капейн. – М. : Инфра-М, 2008. – 132 с.
9. Коноков, Д.Г. Организационная структура предприятий [Текст] / Д.Г. Коноков, К.Л. Рожков. – М.: СИНТЕГ, 2006. – 194 с.
10. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 2007.
11. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]. – М. : Инфра-М, 2008. – 248 с.

12. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 1. Методы и средства. – 172 с.
13. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений [Текст] : в 2 т. – М. : СИНТЕГ, 2009. – Т. 2. Реализация решений. – 224 с.
14. Туровец, О.Г. Теория организации [Текст] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М. : РИОР, 2006. – 96 с.
15. Тычинский, А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 146 с.
16. Щепкин, А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы) [Текст]. – М. : ИПУ РАН, 2001. – 80 с.

Дополнительная

1. «Точно вовремя» для рабочих [Текст] : пер. с англ. – М. : Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2008. – 220 с.
2. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место [Текст] : пер. с англ. – М. : Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2007. – 344 с.
3. Вумек, Дж. Бережливое обеспечение: как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями [Текст] : пер. с англ. – М. : Альпина бизнес Букс, 2006. – 351 с.
4. Вумек, Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] : пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 420 с.
5. Гольштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 210 с.
6. Джеффри, К. Лайкер «Дао Toyota»: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 290 с.
7. Ковшов, А.Н. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2008. – 320 с.
8. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 244 с.
9. Маслов, В.П. Квантовая экономика [Текст]. – М. : Наука, 2006. – 92 с.
10. Маталин, А.А. Технология машиностроения [Текст] : учеб. для вузов. – СПб. : Лань, 2010. – 512 с.
11. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством. Конспект лекций [Текст]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.
12. Управление малым предприятием: прикладные аспекты предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 272 с.
13. Управление малым предприятием: экономические и правовые основы деятельности [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой ; Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 262 с.

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ К ЛЕКЦИЯМ

I. ПРЕДПРИЯТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

A. ОРГАНИЗАЦИЯ. СОЦИАЛЬНЫЕ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

A1. Организация как система

Слово организация происходит от латинского «organize» – делать сообща, стройный вид, устраиваю.

Организация как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация как явление – физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели.

Организация – это система логически связанных элементов (подразделений), отражающая внутреннее ее строение и взаимосвязи, называемая организационной структурой.

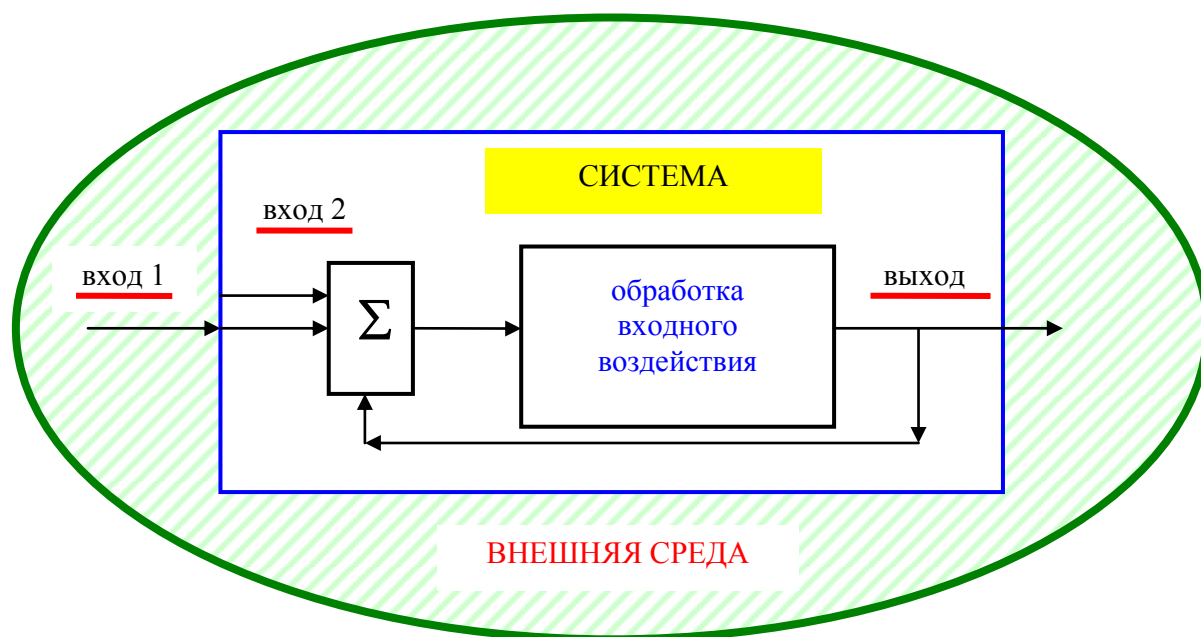


Схема функционирования упорядоченной (организационной) структуры, включающей в себя техническую, экономическую, правовую, социальную и другие подсистемы

A2. Свойства систем

Свойство связанности. Элементы системы могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их действий резко возрастает.

Свойство самосохранения. Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности.

Свойство организационной целостности. Система имеет потребность в организации и управлении.

Свойство эмерджентности: потенциал системы может быть бо́льшим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих ее элементов.

Каждая система имеет входное воздействие, систему ее обработки, конечные результаты и обратную связь.

А3. Классификация систем

Социальные, биологические, технические системы:

- искусственные и естественные;
- открытые и закрытые;
- полностью предсказуемые и частично предсказуемые (вероятностные);
- жесткие и мягкие;
- простые и сложные;
- активные и пассивные.

Особенности социальных систем

Система, в набор элементов которой входит человек или предназначенная для человека, называется **социальной**.

В зависимости от целей, поставленных в системах, они могут иметь **политическую**, экономическую, **медицинскую**, **образовательную**, **культурологическую**, **технологическую** направленность.

Продукция социальных организаций – это **товары**, **услуги**, **информация**, **знания**.

Классификация социальных организаций по правовому статусу:

- правительственные;
- коммерческие;
- некоммерческие;
- бюджетные;
- внебюджетные;
- общественные;
- хозяйственные;
- формальные;
- неформальные.

А4. Экономика и предприятие

Экономика – наука о том, как общество использует ограниченные ресурсы для производства товаров и услуг и распределяет их среди различных групп людей.

Предприятие (в экономической системе) – это самостоятельная хозяйственная единица, организованная для выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.



А5. Организационные формы хозяйственных организаций

ТОВАР	УСЛУГИ	ИНФОРМАЦИЯ	ЗНАНИЯ
Венчур (микропредприятие), завод, мастерская, комбинат, фабрика	Банк, биржа, магазин, фонд, комбинат, джоббер (фирма-посредник), траст, корпорация	Институт, информационное агентство, телевизионная компания, радиоккомпания	Школа, колледж, университет, академия, научно-исследовательский институт, учебный институт

Предприятия подразделяются на:

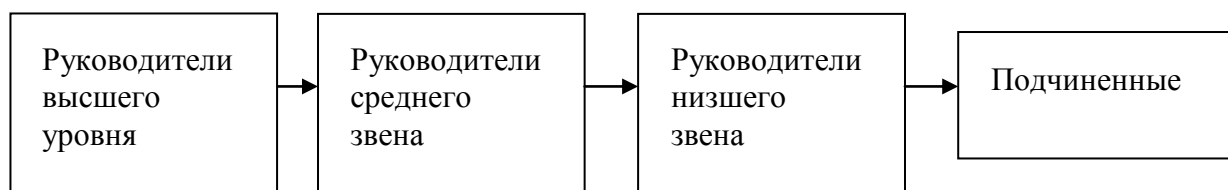
- **по размеру** – крупные, средние и **малые**. Малые:
 - в промышленности, строительстве, транспорте – до 100 чел.;
 - в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – до 60 чел.;
 - в розничной торговле и бытовом обслуживании – до 30 чел.;
- **по типу производимой продукции:**
 - промышленные;
 - сельскохозяйственные;
 - транспортные и т.п.;
- **по типу производственного процесса:**
 - массовое производство;
 - серийное производство;
 - единичное производство;
- **по типу механизации:**
 - автоматизированные (электростанция);
 - комплексно механизированные (машиностроительный завод);
 - частично механизированные (стройка).

Б. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

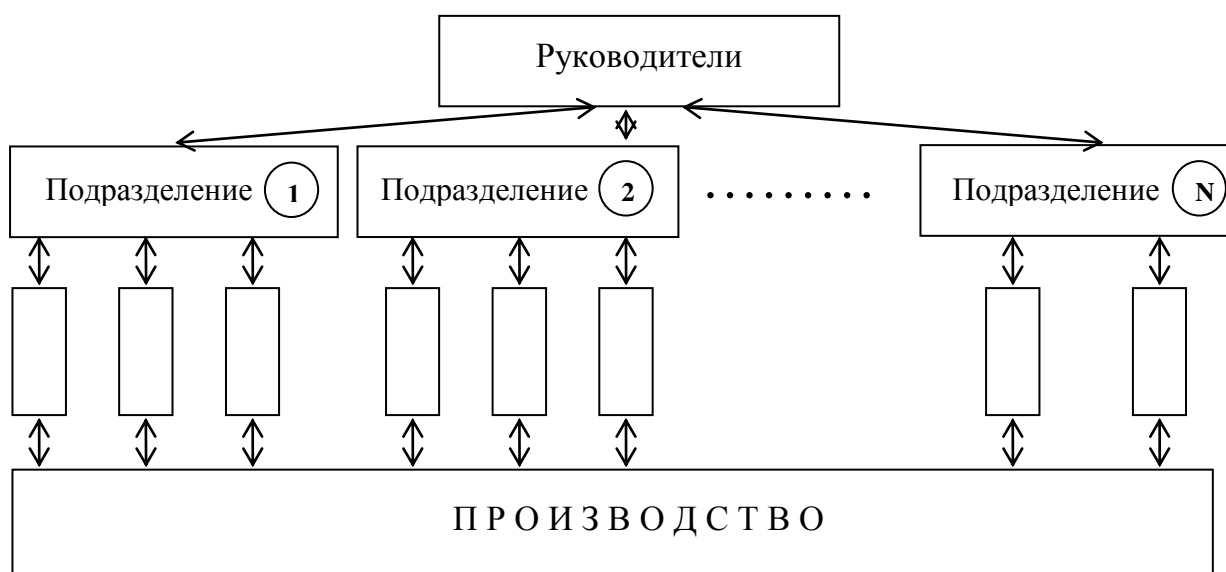
Б1. Типы организационных отношений

- формальные и неформальные;
- легитимные и правоправные;
- свободные и административные;
- зависимые и независимые;
- дискретные и непрерывные;
- централизованные и децентрализованные;
- симметричные и асимметричные;
- жесткие и мягкие;
- совместимые и несовместимые;
- устойчивые и неустойчивые;
- детерминированные и стохастические.

Схемы организационных отношений

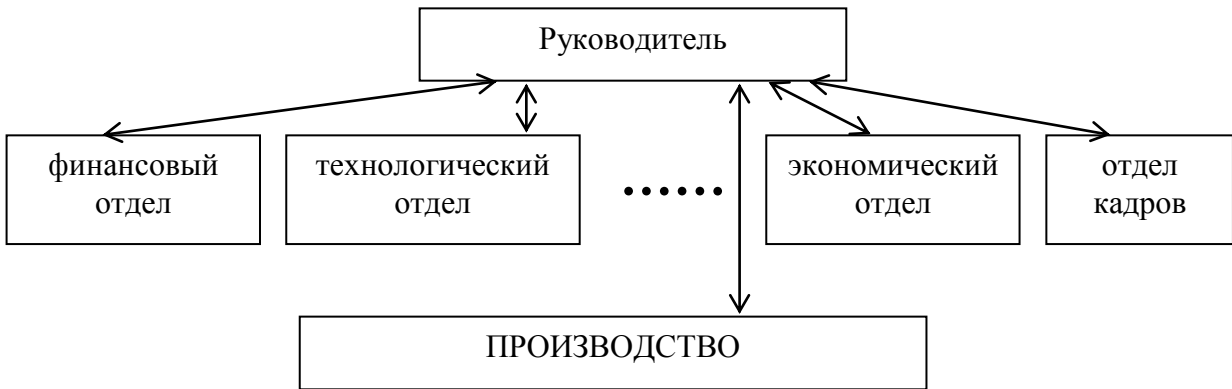


а) Линейная схема

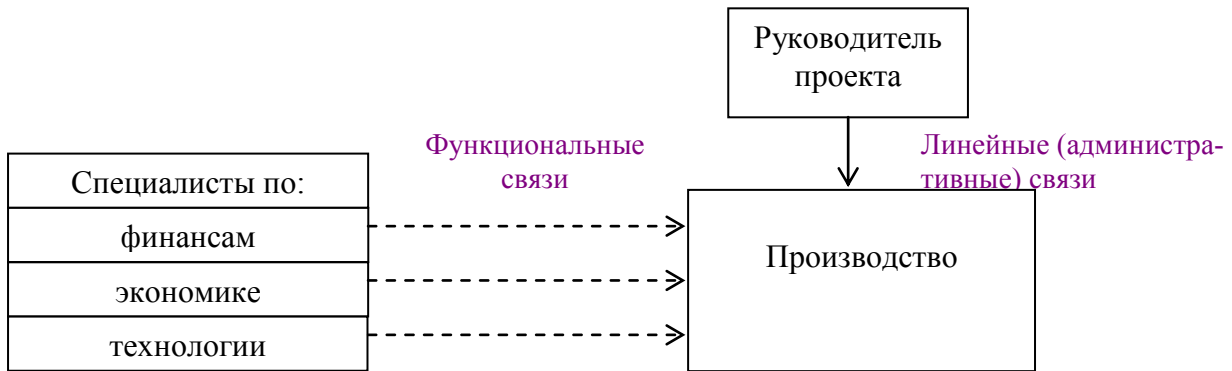


б) Иерархическая схема

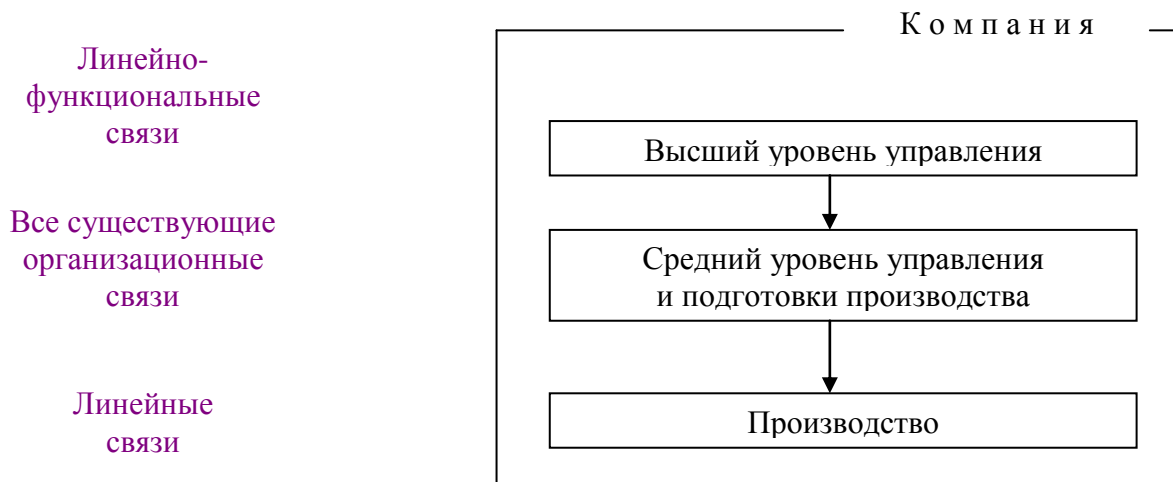
Б2. Схемы организационных отношений



в) Штабная схема

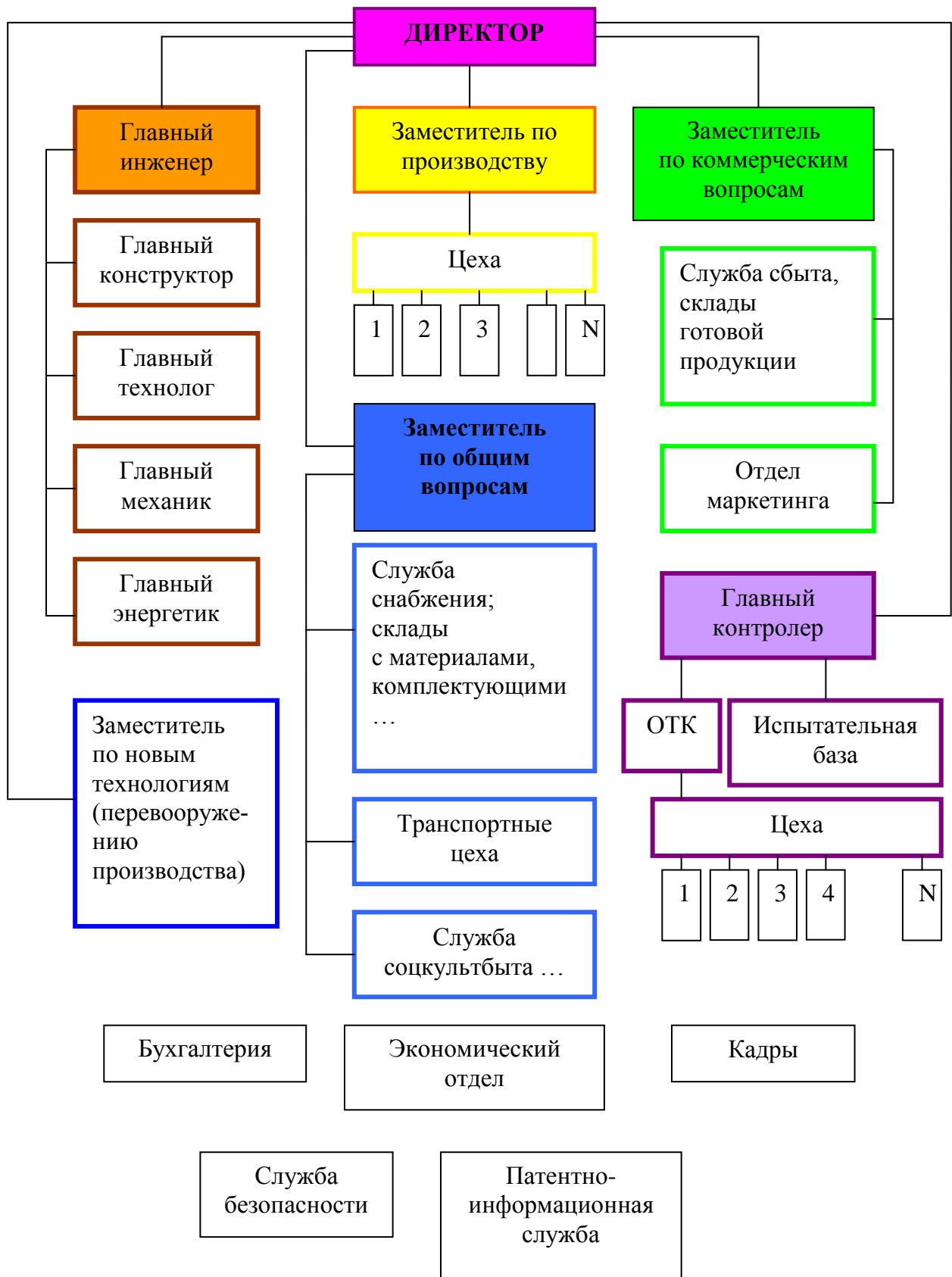


г) Матричная схема



д) Типовая (смешанная) схема

Б3. Структура предприятия



Линейно-функционально-матричная схема (ОСУ)

Б4. Инженерно-строительная фирма

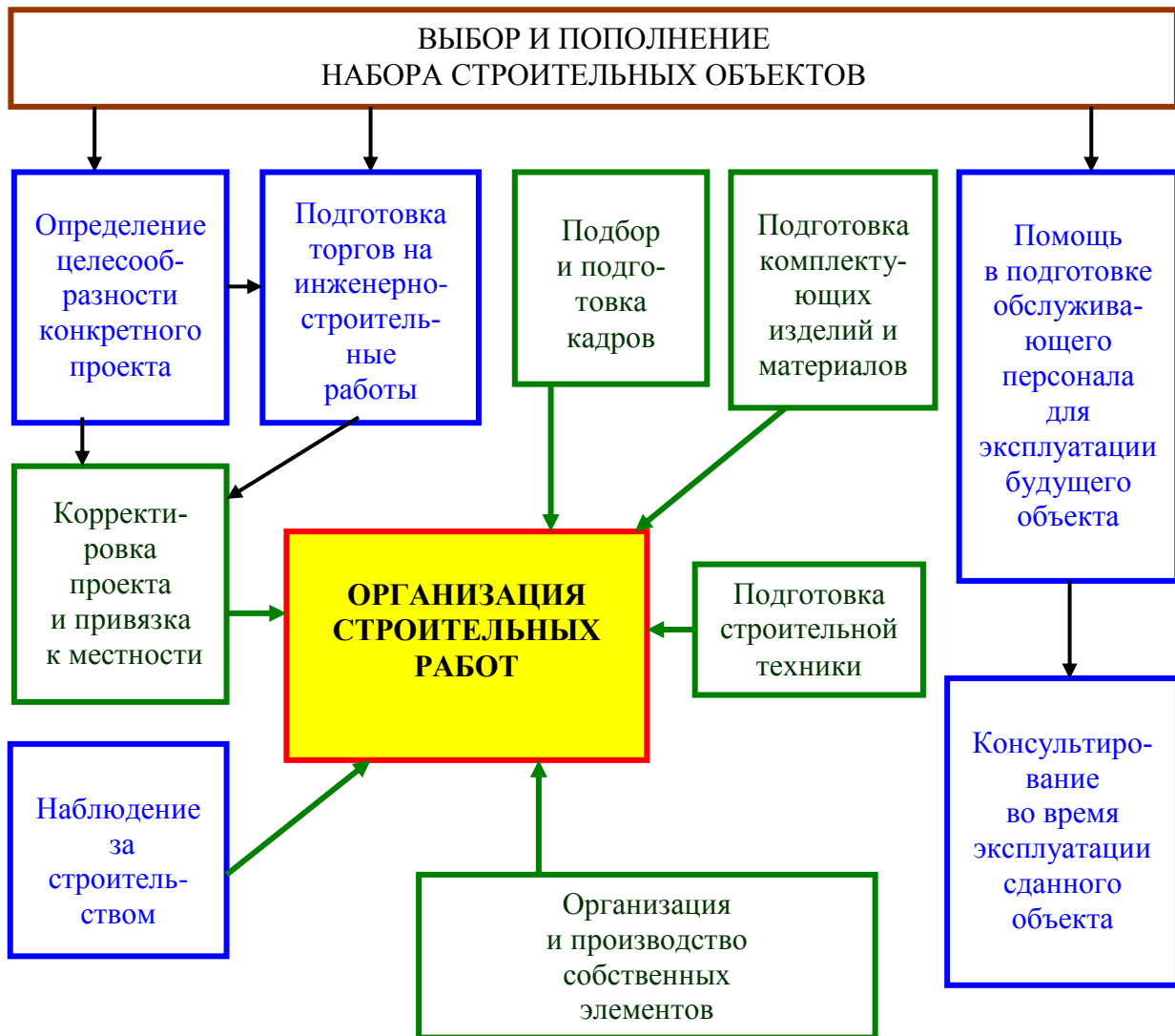


Схема инженерно-строительной фирмы

Б5. Факторинговая фирма

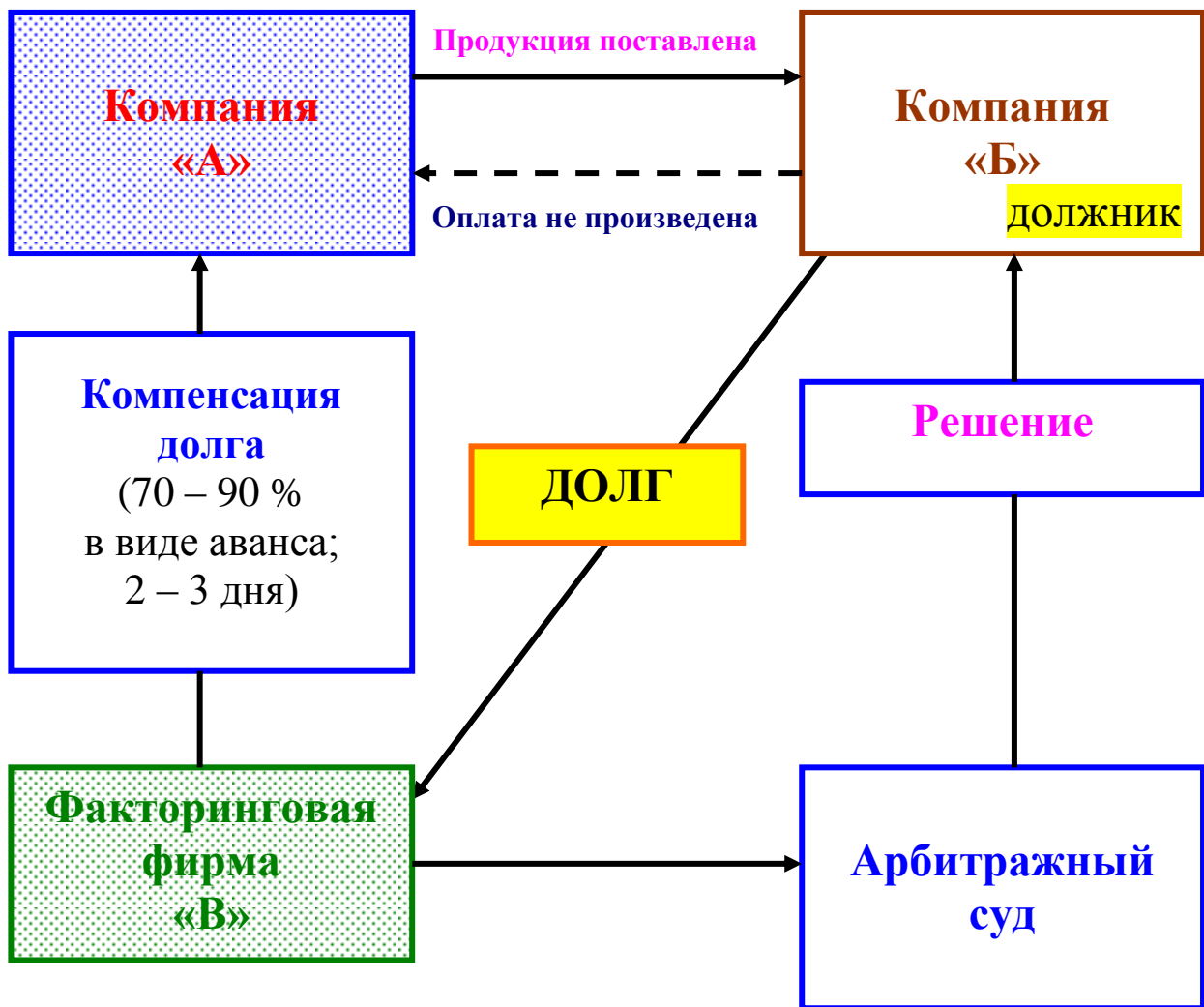


Схема работы факторинговой фирмы

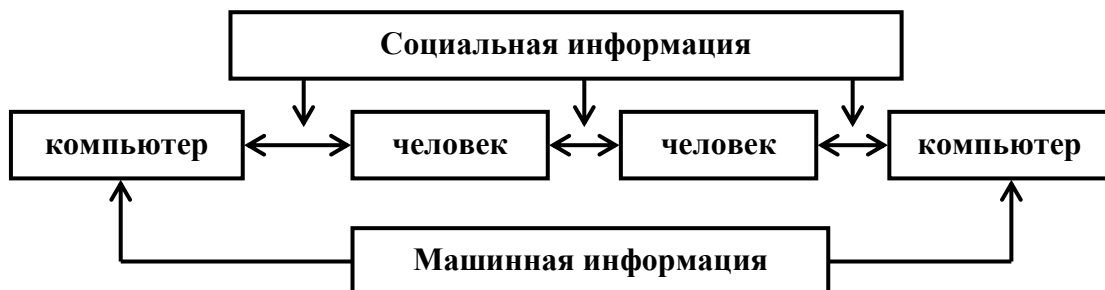


Схема человеко-машинных коммуникаций

Б6. Структура производства



Способы построения производственного процесса:

предметный, технологический, смешанный

В. ПРЕДПРИЯТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

В1. Система управления компанией



Система управления компанией



Структура элементов системы управления

В2. Набор функций управления



Структура полного набора конкретных функций управления

Базовый набор функций включает:

- управление производством продукции (товаров, услуг, информации и знаний);
- управление бухгалтерским учетом;
- управление техническим и социальным развитием;
- управление техническим и социальным обеспечением;
- управление технической безопасностью;
- управление трудом и заработной платой;
- управление персоналом;
- управление реализацией;
- управление маркетингом;
- управление экономикой;
- управление финансами;
- управление рекламой;
- управление охраной;
- стратегическое управление;
- представительную деятельность;
- консультационную деятельность

Отраслевой набор включает функции, характерные для конкретной отрасли народного хозяйства.

Групповой набор состоит из функций, определяемых правовой формой организации (ООО, ОАО, ЗАО и другие) в соответствии с Гражданским кодексом РФ и другими законодательными актами.

Специфический набор включает функции временного исполнения, вызванные каким-либо непредвиденным событием, либо функции постоянного исполнения при устойчивом изменении условий функционирования компании.

В3. Схема управления через процедуры

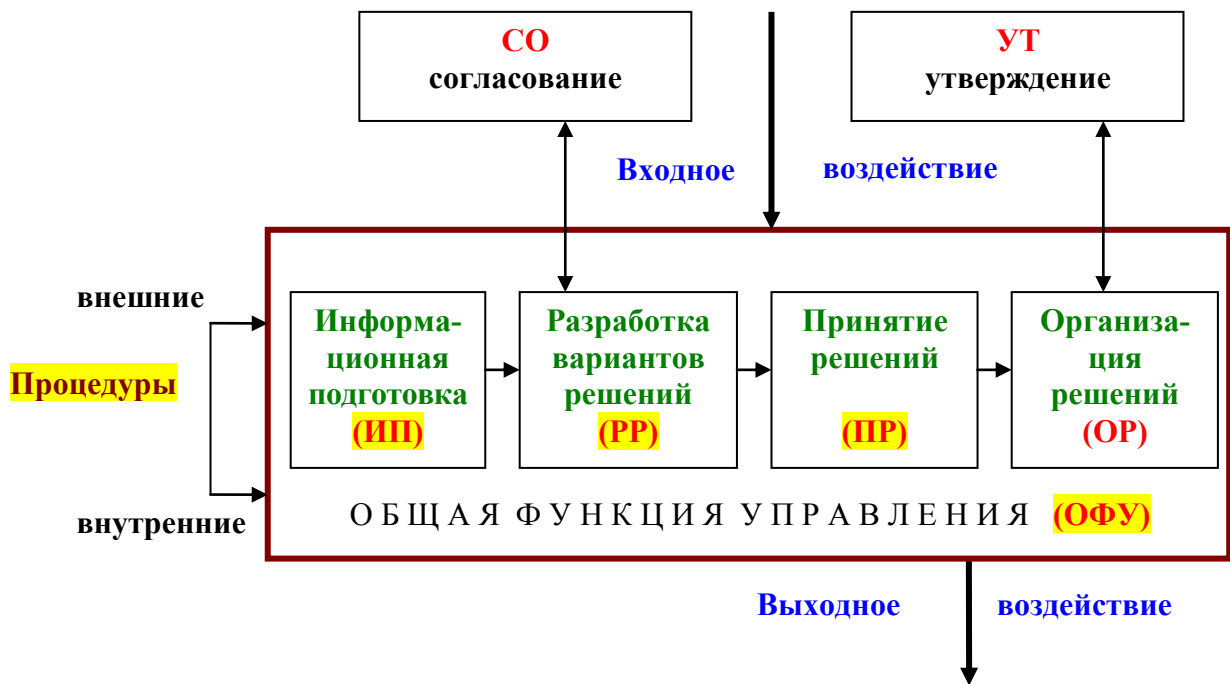


Схема построения **общей функции управления** из процедур

На предприятии происходит:

- группировка наборов, функций по управленческому, экономическому, социальному и другому признаку;
- формирование функциональной подструктуры для каждой группы;
- построение общей функциональной структуры.

В4. Стратегическое управление

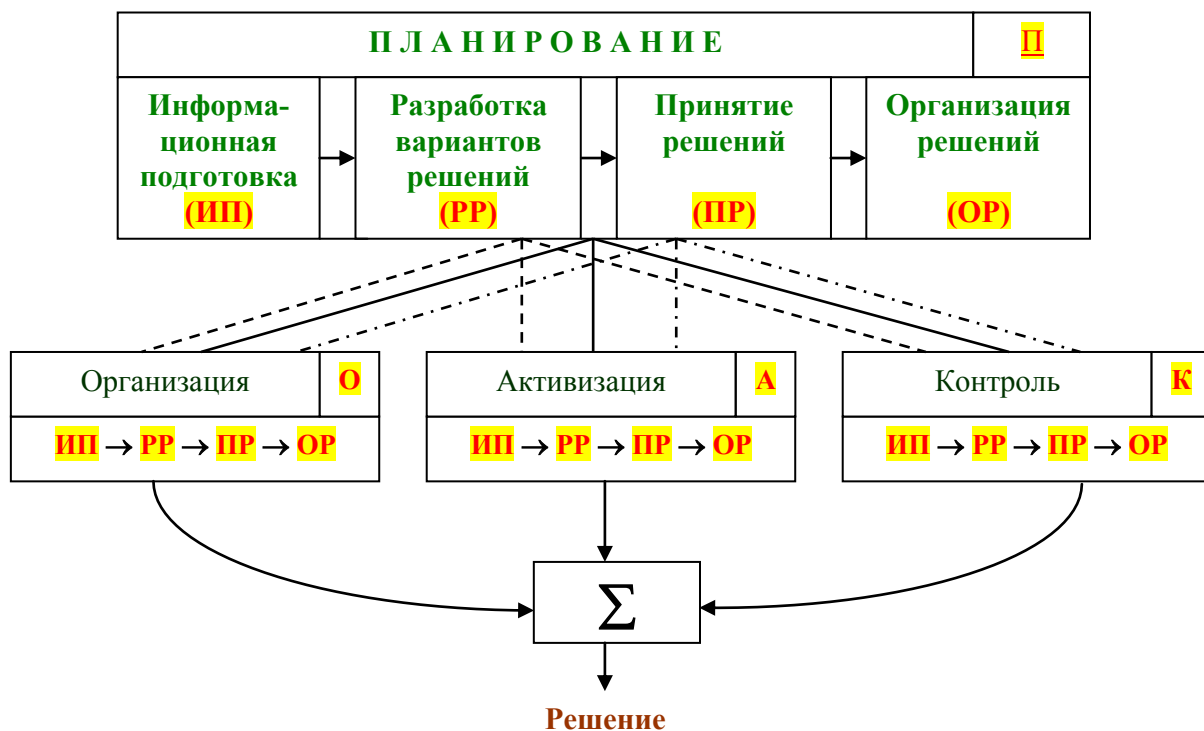


Схема взаимодействия **общих функций управления (ОФУ)** при образовании **конкретной функции управления (КФУ)**

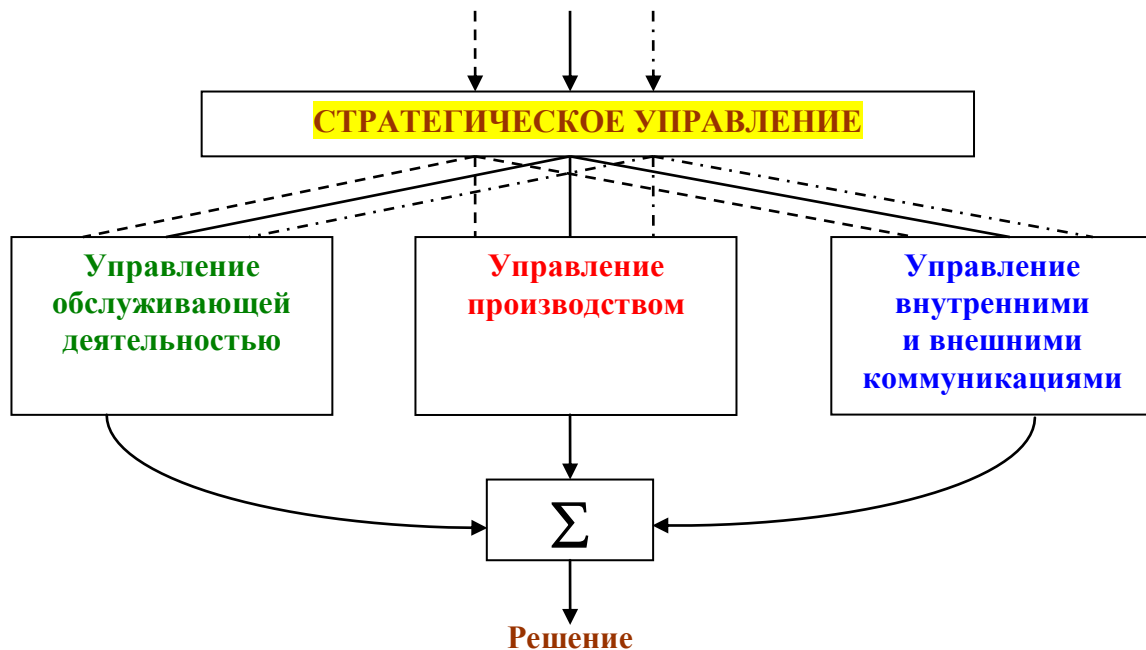


Схема образования **функциональной системы управления (ФСУ)**

В5. Совместимость функций управления

Под **совместимостью функций** понимается уровень их профессиональной схожести и повторяемости одних и тех же методов и технологий при формировании или реализации функций.

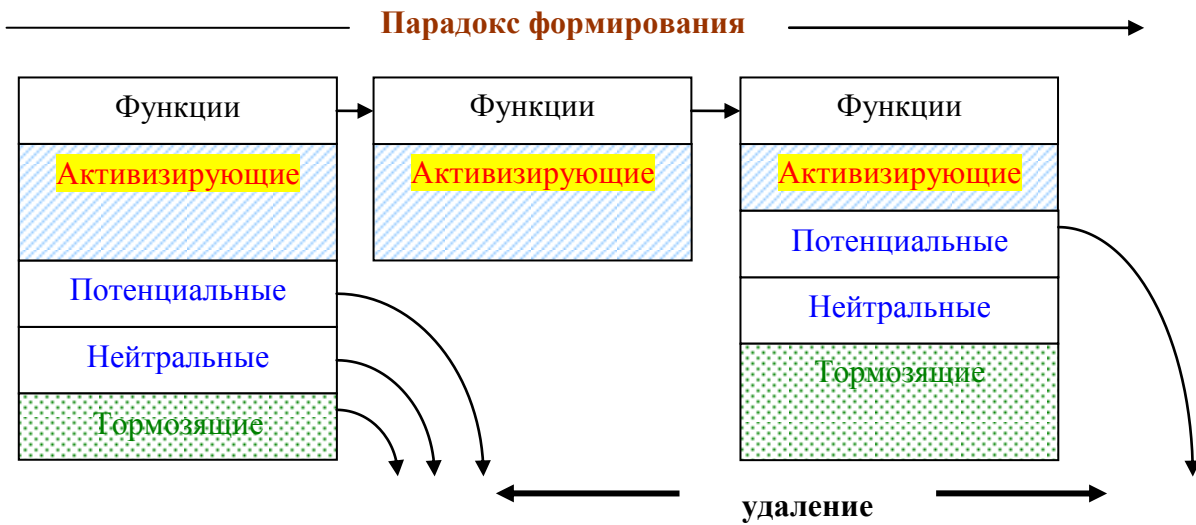
По **совместимости** функции бывают:

- **одинаковыми,**
- **однотипными,**
- **разнотипными.**

Коэффициент сложности функции	1			2			3		
	Коэффициент совместимости функции	3	2	1	3	2	1	3	2
Рекомендуемое количество выполняемых функций	24	17	12	17	12	9	12	9	6

Работник может выполнять **24 одинаковых** и простых функций, процедур или операций; **6 разнотипных функций** 3-й сложности (творческая деятельность) – например, президент компании. Для увеличения числа функций президента до **12 – 17** в компании назначаются заместители.

В6. Парадокс формирования



Для совершенствования деятельности компании необходимо:

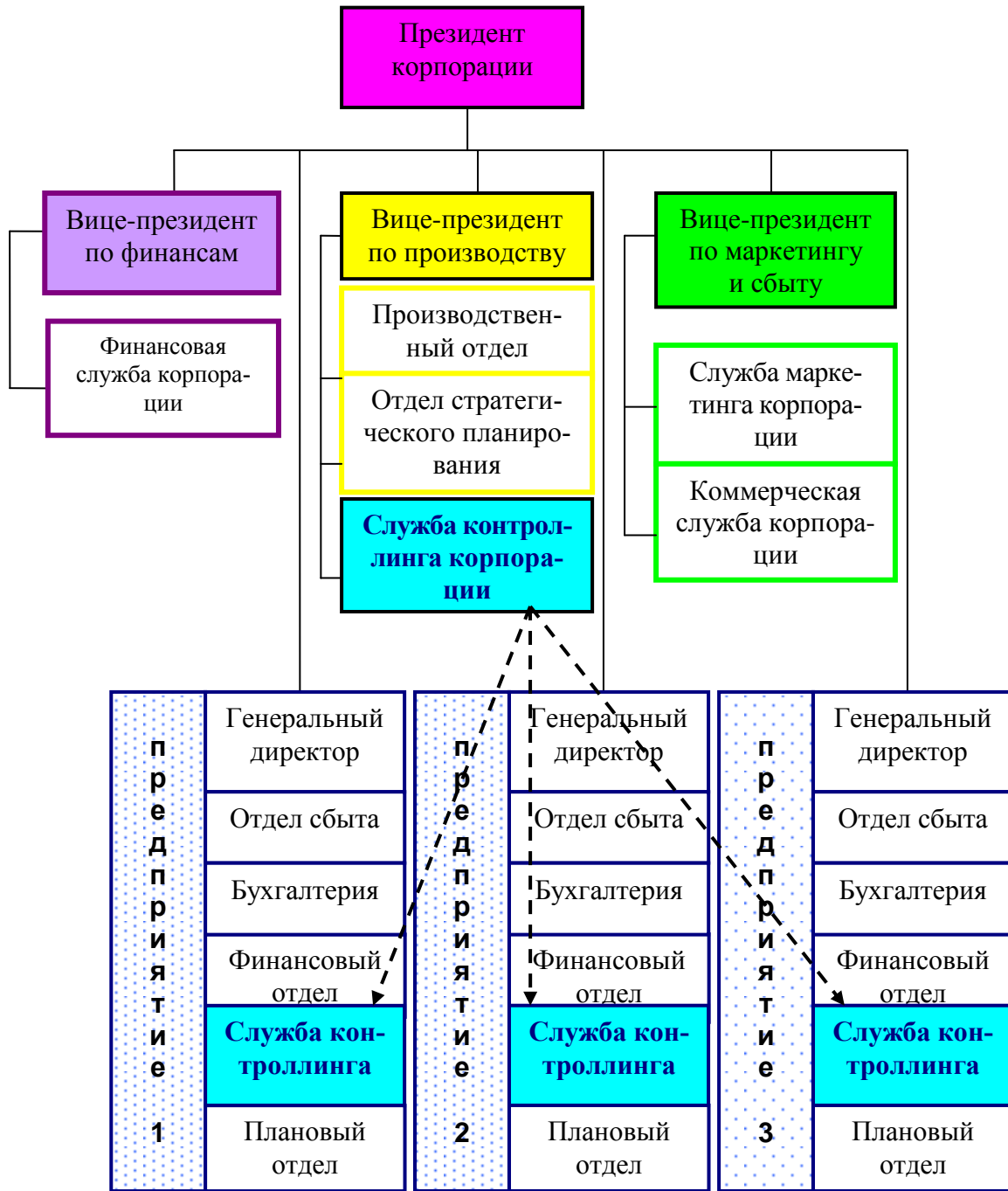
- сформировать набор целей и задач;
- создать группу развития организации;
- составить набор необходимых функций управления и производства;
- распределить этот набор по четырем группам и проанализировать их;
- **составить новую функциональную структуру управления;**
- согласовать действующую функцию управления организации с новым набором функций и скорректировать этот набор.

В7. Взаимосвязь элементов системы управления предприятия



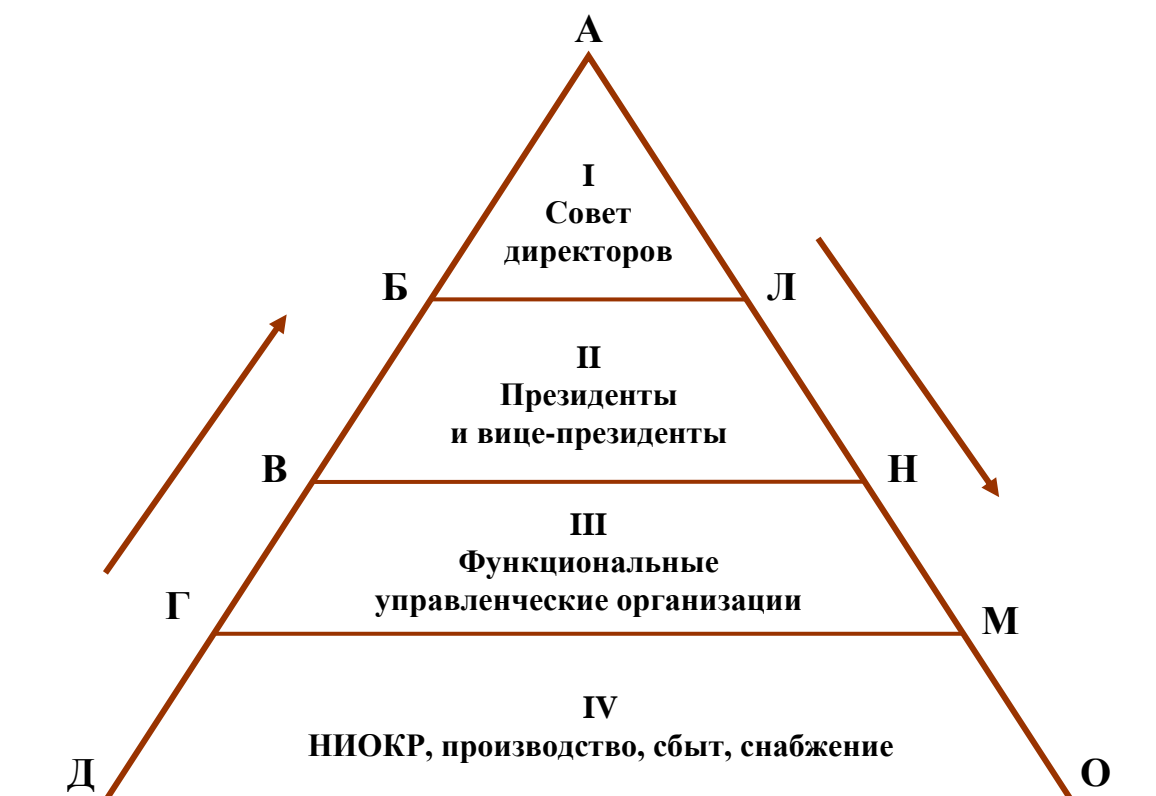
Взаимосвязь элементов системы управления предприятия

В8. Структура предприятия



Организация контроллинга в корпорации

В9. Структура предприятия



Ступени иерархии управления:

I – уровень, определяющий общую политику и стратегию развития компании;

II – уровень, определяющий руководство и координацию;

III – органы выработки рекомендаций;

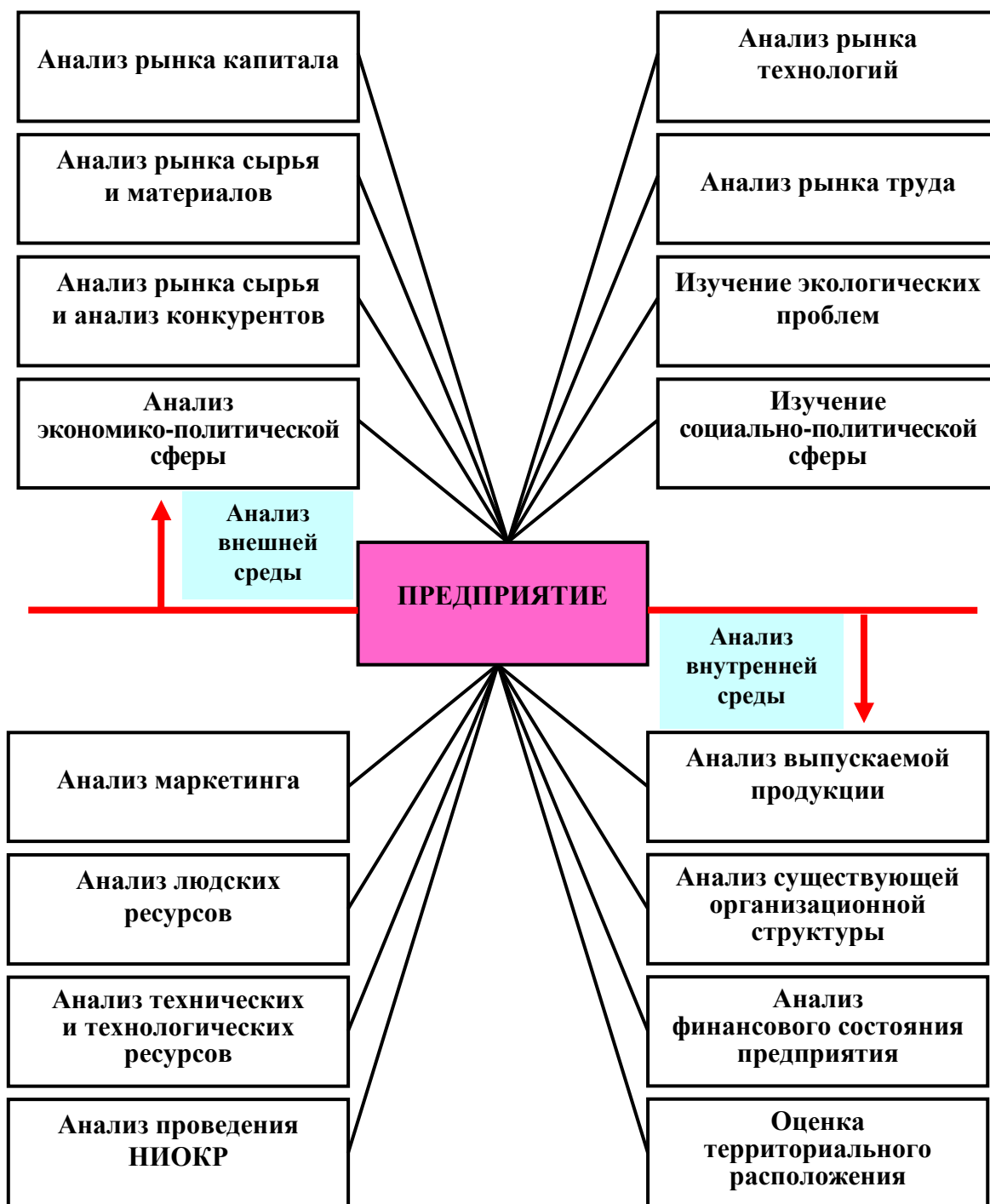
IV – исполнительный уровень.

Объект Д хочет обратиться к объекту О (они находятся на одном уровне управления, но в разных подразделениях компании). Может он это сделать только через семь ступеней.

Настоящий формализм и бюрократия.

Для Д и О разумней и быстрее осуществить между собой прямой контакт.

В10. Управление и контроллинг



Направление анализа в стратегическом контроллинге

В11. Управление и мониторинг



Модель мониторинга

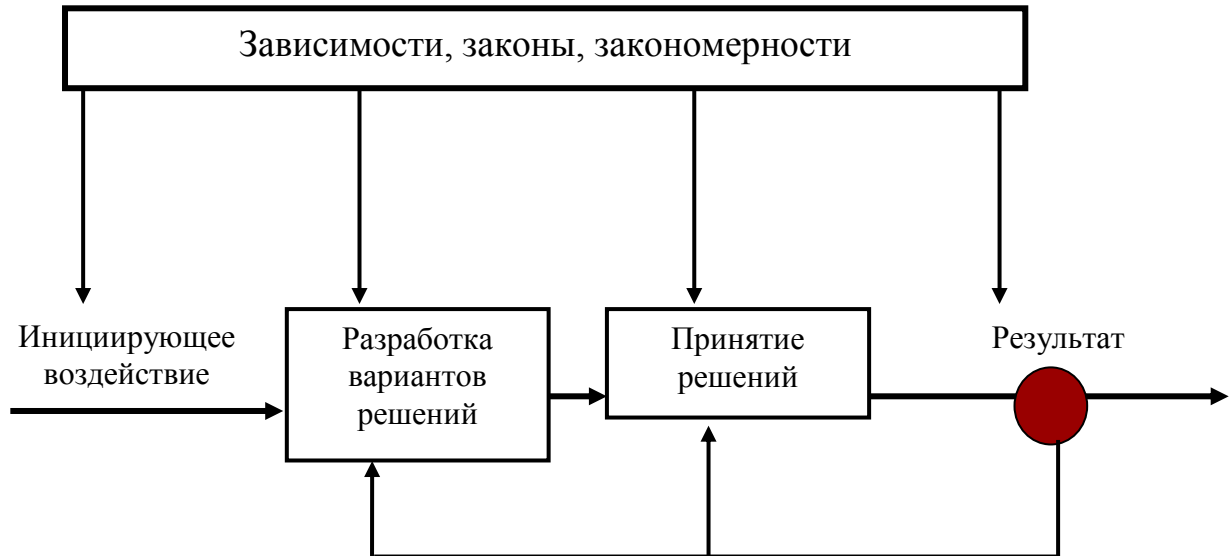
В12. Организационно-техническая структура предприятия



II. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

А. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

А1. Схема формирования

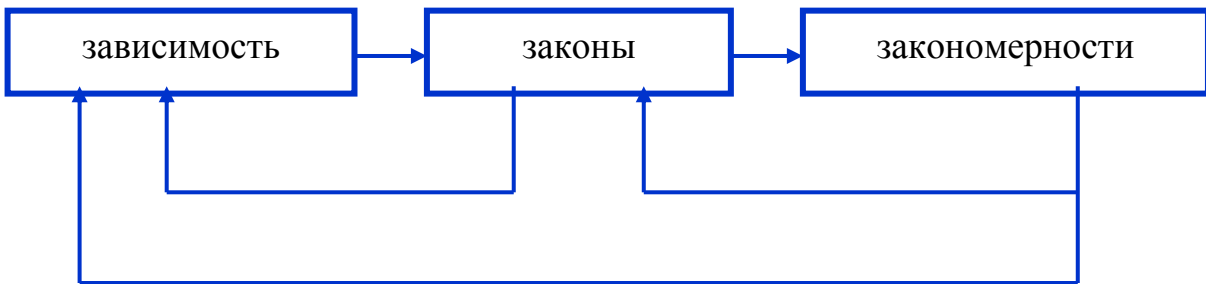


Обобщенная схема информационных процессов в организации

- Информационное (входное) воздействие (информация от руководителя, собственная инициатива работника, плановые мероприятия);
 - обработка входного воздействия;
 - принятие управленческого (технологического) решения;
 - реализация решения (оценка результата);
 - координация алгоритмов решения исходя из полученных результатов.

Каждая компания обязана соблюдать законодательные акты страны пребывания, свои собственные правовые нормы, зафиксированные в Уставе и учредительных документах.

A2. Законы и зависимости



Зависимости являются основой для формирования нового закона

В компании существует множество зависимостей. Некоторые из них перерастают в традиции, составляют часть организационной культуры.



Графическая зависимость жизненного цикла продукции

Этапы Э₂, Э₃, Э₄, Э₅ – свидетельствуют о прогрессивном развитии; Э₇, Э₈ – о регрессии; Э₆ – о стабилизации (эффективной деятельности компании)

А3. Условия для закона

Три группы условий для того, чтобы зависимость приняла статус закона:

– **первая группа условий** вытекает из вида закона (объективный и субъективный):

- **объективные зависимости** вырабатываются независимо от воли и сознания людей. Их инициируют законы и закономерности развития природы и общества;

- **субъективные зависимости** вырабатываются руководителями и специалистами для реализации корпоративных целей

Объективные законы организации первичны по отношению к законам для организаций

– **вторая группа условий** должна иметь следующие параметры:

- для объективных законов – объективные, формальные и неформальные, общие, долговременные, моральные, детерминированные, вероятностные;

- для субъективных законов – **субъективные**, формальные, **кратковременные** и **долговременные**, моральные, детерминированные.

– **третья группа условий**. Характер зависимости должен удовлетворять следующим требованиям:

- фиксация в законодательных документах;

- приобретение статуса общепринятой нормы для большой группы людей и организаций (Библия, Коран, Талмуд, меморандумы общественных организаций и т.д.);

- получение признания и поддержки авторитетных в мире ученых (**синергия** и пр.)

А4. Условия применения и порядок функционирования

Зависимости, законы и закономерности характеризуются **условиями применения и порядком функционирования**.

Условия применения – это набор правил и норм для эффективного функционирования в организации зависимостей, законов и закономерностей.

Порядок функционирования – это соотношение между входными и выходными параметрами; определение допустимой инертности, запаздывания и порога реализации.

Законы организации образуют теоретический фундамент организации, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют объективно анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в компаниях.

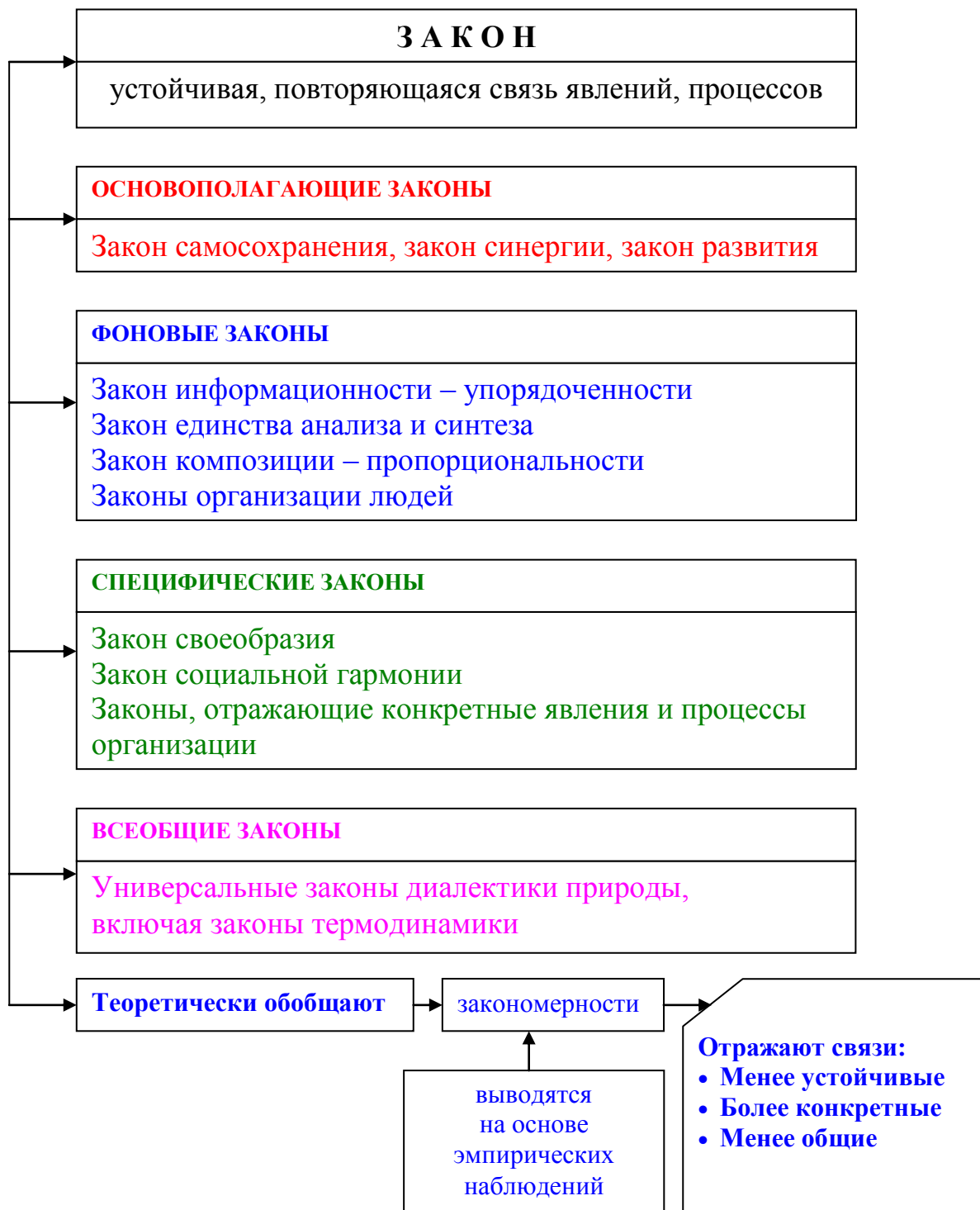
Законы организации:

- характеризуют всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступают в роли катализатора общественного прогресса;
- усиливают свое влияние на деятельность компании с развитием общественных отношений.



Типология объективных законов организации

А5. Объективные законы организации



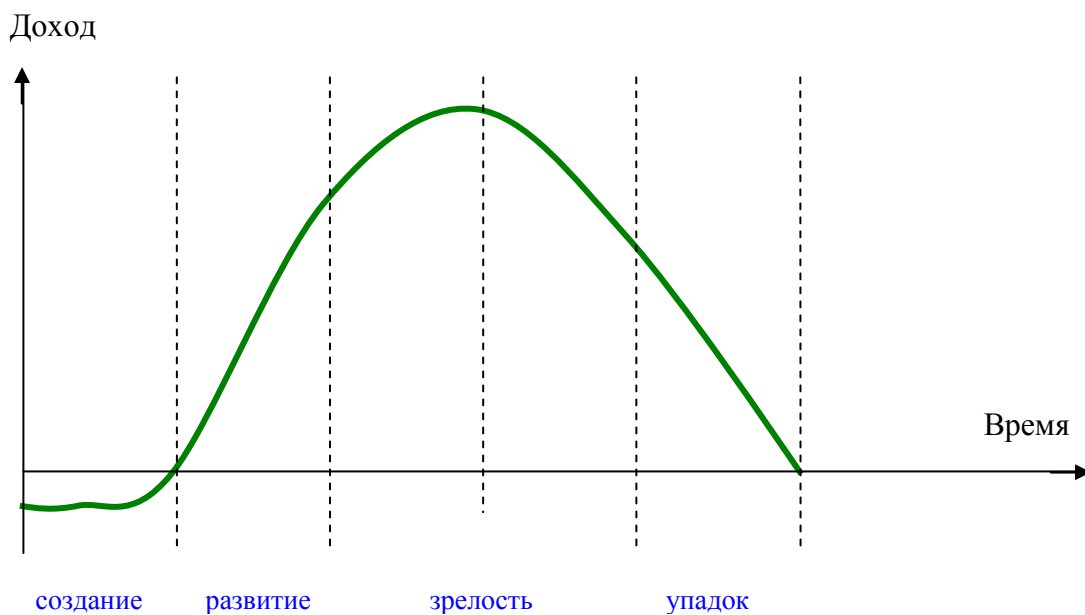
Закон своеобразия:

Для каждой компании существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления.

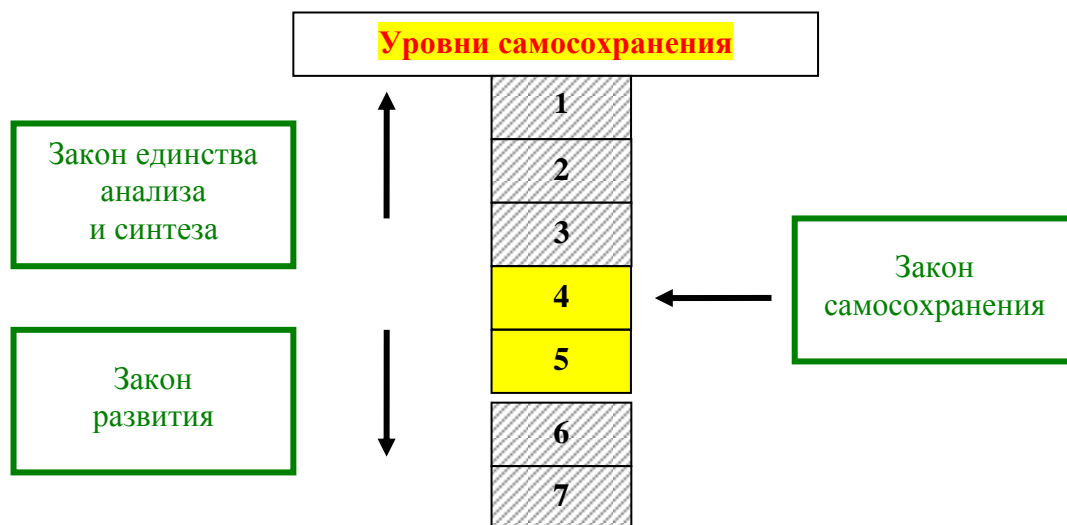
Б. КОНКРЕТНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Б1. Жизненный цикл предприятия

Предприятие является **открытой системой**, т.е. системой, которая обменивается с окружающей средой веществом, энергией и информацией. **Открытая система** постоянно приспосабливается к изменяющимся условиям, что обеспечивает ее **экономическую устойчивость**.



Жизненный цикл предприятия



Б2. Закон единства анализа и синтеза

• Закон единства анализа и синтеза:

Каждая система (биологическая или социальная) стремится настраиваться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых условий.

$$\left\{ \sum_{i=1}^n (R1i + R2i) - \sum_{i=1}^n (V1i + V2i) \right\} \geq 0.$$

• Закон развития:

Каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

$$R_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \rightarrow R_{\max},$$

где R_j – потенциал системы на j -м (1, 2, ...7) этапе жизненного цикла; R_{ij} – потенциал системы в i -й области (экономика, техника, финансы) на j -м этапе.

• Закон самосохранения:

Каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

$$\left\{ \sum_{i=1}^n (R1i + R2i) \right\} > \sum_{i=1}^n (V1i + V2i),$$

где $R1i$ – внутренний потенциал (ресурс); $R2i$ – внешний потенциал (ресурс организации в i -й области (экономика, техника) способствующих ее развитию; $V1i$ – внутренний потенциал организации; $V2i$ – потенциал внешней среды, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Б3. Закон самосохранения

Закон самосохранения: $C > P ; C > P \rightarrow \min$

Если соотношение не выполняется длительное время, то организация прекращает свое существование либо добровольно, либо принудительно.

Параметр самосохранения C_c определяется из соотношения:

$$C_c = [(C - P) / C] \times 100\%.$$

Параметры самосохранения

Уровень	Диапазон значений, %	Варианты решений и комментарии
1	- 1000 – 1000	Разрушительные факторы очень сильны для компании, и дополнительная помощь вряд ли ей поможет. Компанию следует ликвидировать.
2	- 40 – -10	Для старых компаний это, возможно, кратковременный период спада в общем цикле «подъем–спад». В противном случае компанию необходимо ликвидировать или реорганизовать. Новые компании необходимо либо ликвидировать, либо находить новые ресурсы созидания.
3	0	Если ситуация кратковременная, то это эпизод в обычной конкурентной борьбе за выживание. Если же ситуация затягивается, то необходимо принимать кардинальные решения.
4	10 – 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5	100 – 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	300 – 500	Компания работает в незаконно льготных условиях. Это может вызвать открытое недовольство аналогичных компаний. Такая ситуация служит сигналом к скорой расплате (наказанию).
7	600 – 1000	Обычно эта ситуация связана с индивидуальным лоббированием интереса компании или отмыванием «грязных денег». Компанию следует немедленно ликвидировать.

Б4. Закон синергии

Закон синергии

Для любой системы (биологической, технической, социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.п.), либо существенно меньше.

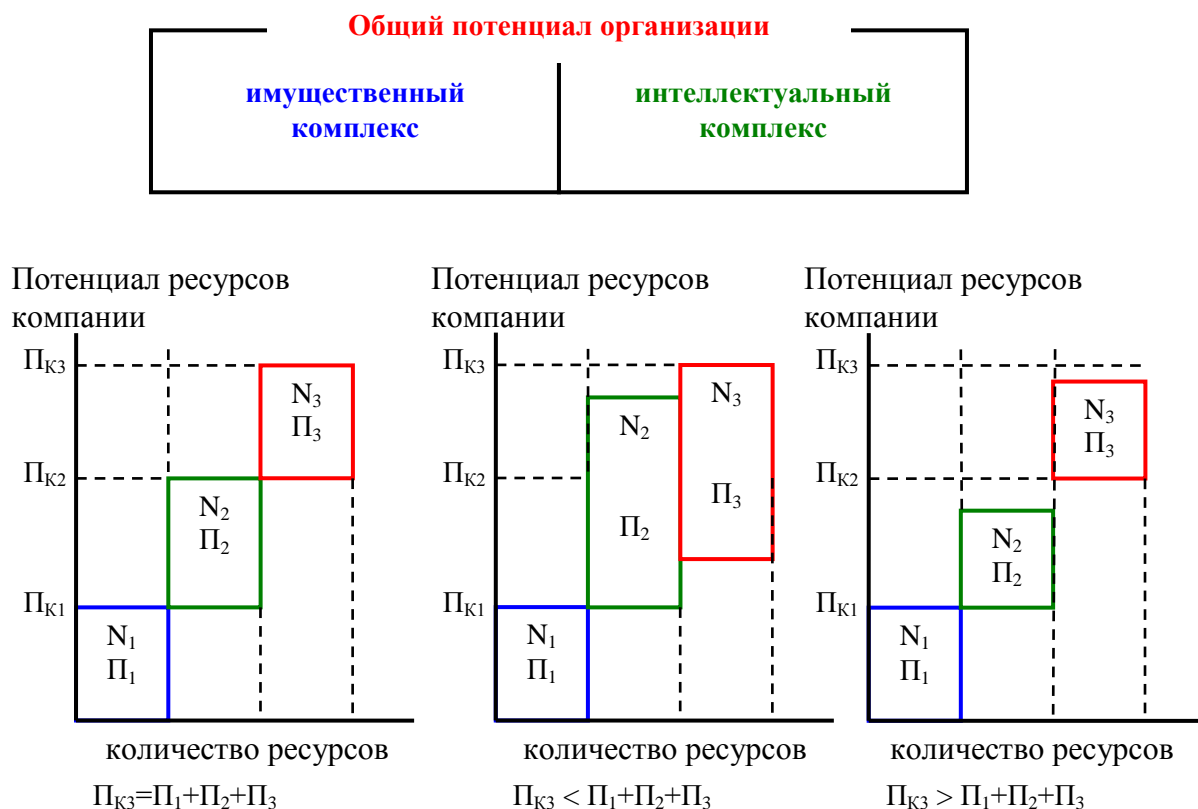
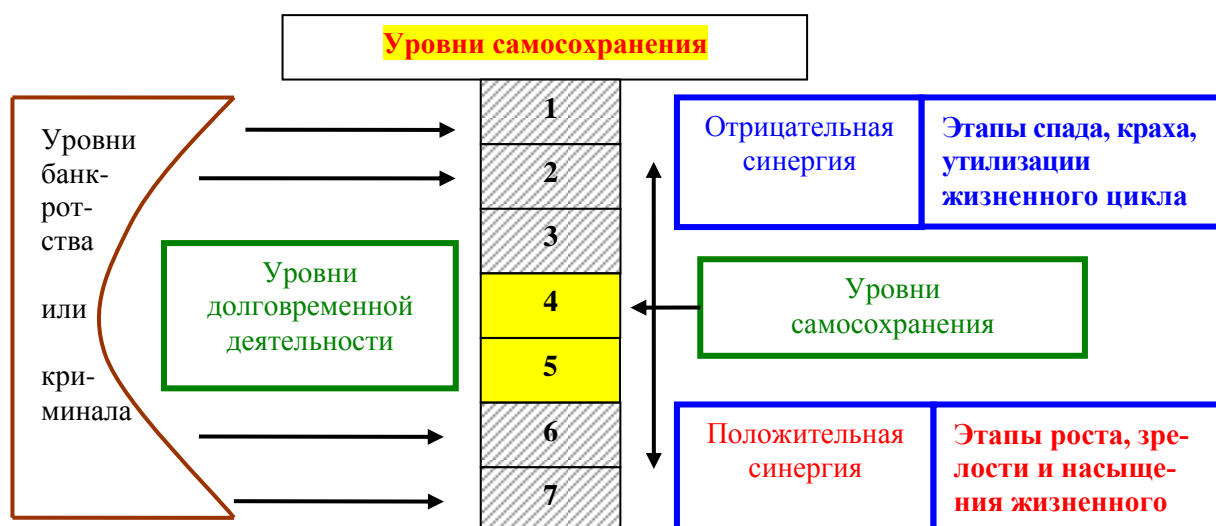


Схема потенциала организации (компании)



Б5. Условия для реализации закона синергии

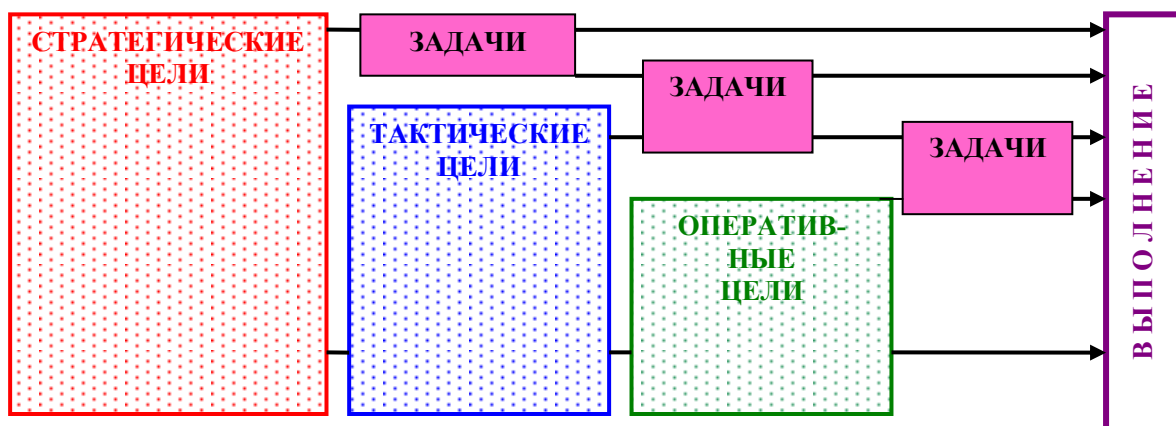
Набор типовых ситуаций, характеризующих приближение деятельности компании к синергетическому эффекту:

- **длительная и качественная работа оборудования без поломок;**
- **доверительные отношения между сотрудниками;**
- **уменьшение объема услуг сторонних организаций;**
- **рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;**
- **стимулирование интереса работников к повышению профессионального образования;**
- **усиление технической и технологической дисциплины;**
- **сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества стратегических;**
- **постоянный спрос на продукцию;**
- **устойчивость организации к небольшим внешним возмущениям.**

Б6. Закон композиции-пропорциональности

Закон композиции – пропорциональности:

Реализация данного закона основана на выполнении ряда принципов: планирования, координации, ограничения, стабилизации, согласования, полноты.



- Принцип планирования** (план действия и развития)
- Принцип координации** (коррективы в наборе и пропорции ресурсов)
- Принцип ограничения** (ограничения рамками разумного и эффективного)
- Принцип стабильности** (изменения содержания набора ресурсов, их пропорций не должны выходить за пределы допустимого min)
- Принцип согласования** (планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по техническим, химическим, интеллектуальным и другим характеристикам)
- Принцип полноты** (должен выполняться весь набор функций производства и управления независимо от количества постоянных работников)

Схема взаимодействия целей и задач предприятия

Б7. Законы организации. риски

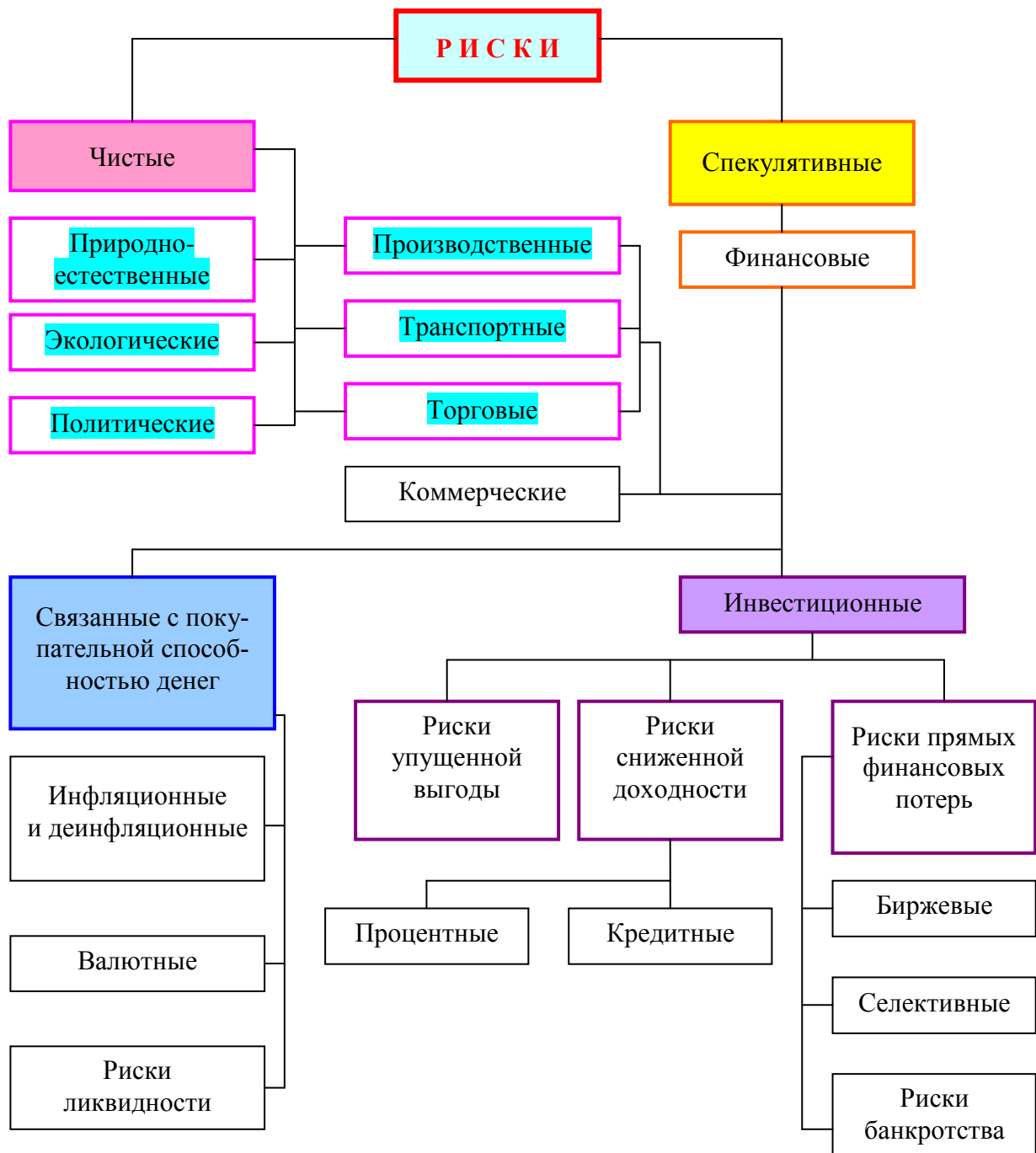


Схема взаимодействия целей и задач предприятия

Б8. Закон информированности

Закон информированности – упорядоченности

«Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (само-сохранения)».

$$\left(\left(\sum_{i=1}^n C_i \right) / n \rightarrow \max \right)$$

$$\left(\left(\sum_{i=1}^n D_i \right) / n \rightarrow \max \right)$$

$$\left(\left(\sum_{i=1}^n C_i \right) / n \rightarrow \max \right)$$

$$\left(\left(\sum_{i=1}^n H_i \right) / n \rightarrow \max \right)$$

где V_i, D_i, C_i, H_i – объем, ценность, достоверность, насыщенность в i -й области (финансы, экономика, персонал и т.д.)

$$H = \left[\Pi / (\Pi + \Phi) \right] \times 100\%,$$

где Π и Φ – профессиональная и фоновая информация

Высокий – 100 % $\Phi \rightarrow 0$ %

Нормативный – 70 % $\Phi \approx 30$ %

Низкий < 50 % $\Phi > 50$ %

Правовая защищенность информации

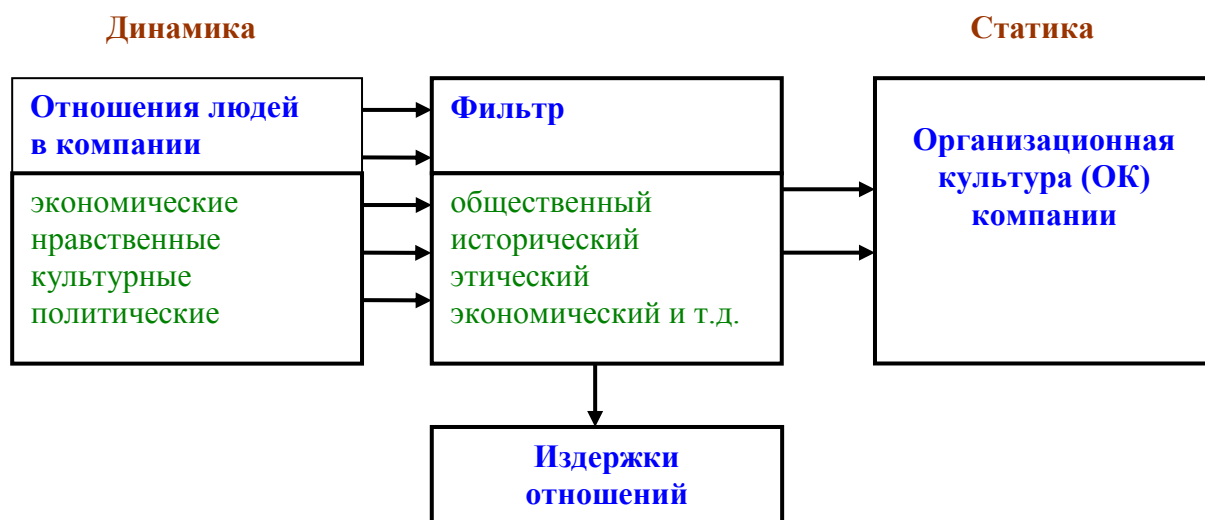
Степень открытости управленческой информации:

- секретная;
- конфиденциальная (служебная);
- публичная (открытая).

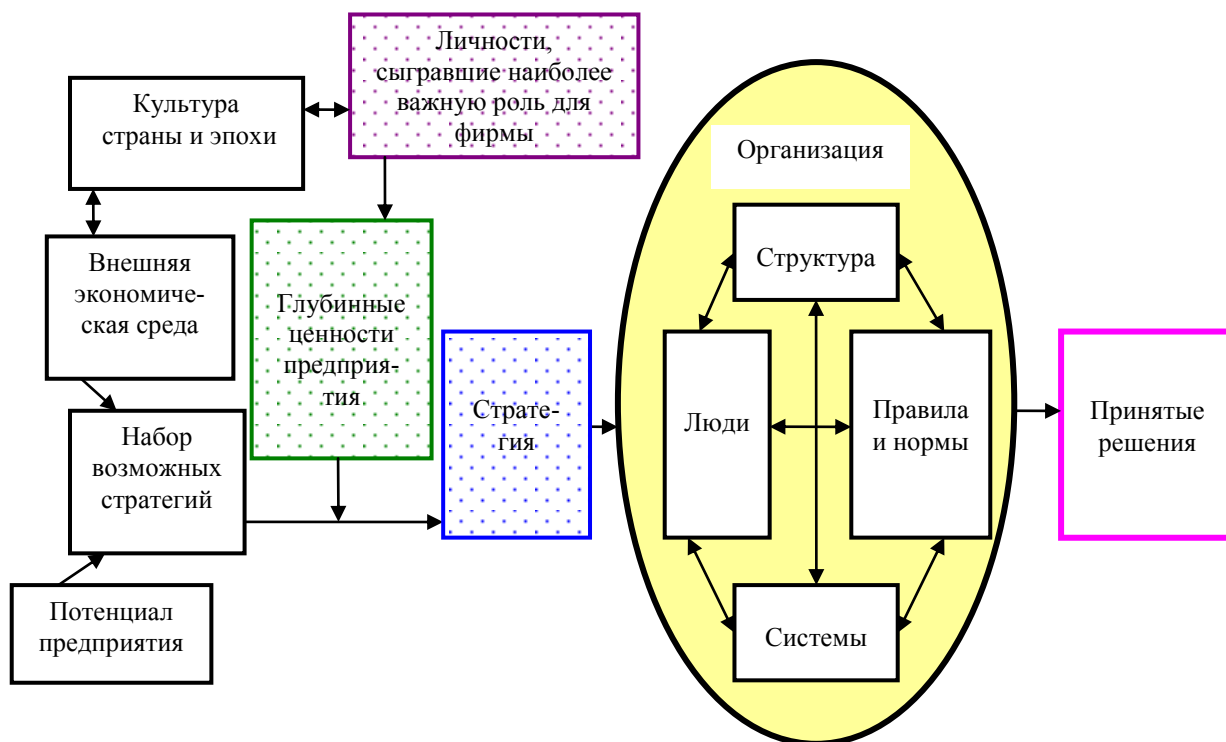
В. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЛЮДЕЙ

В1. Организационная культура

Организационная культура – это совокупность связей, поддерживающая организационные отношения людей и основанная на общественно-прогрессивных формальных и неформальных правилах и нормах деятельности в организации (компании).



Статика и динамика культуры в организационных отношениях



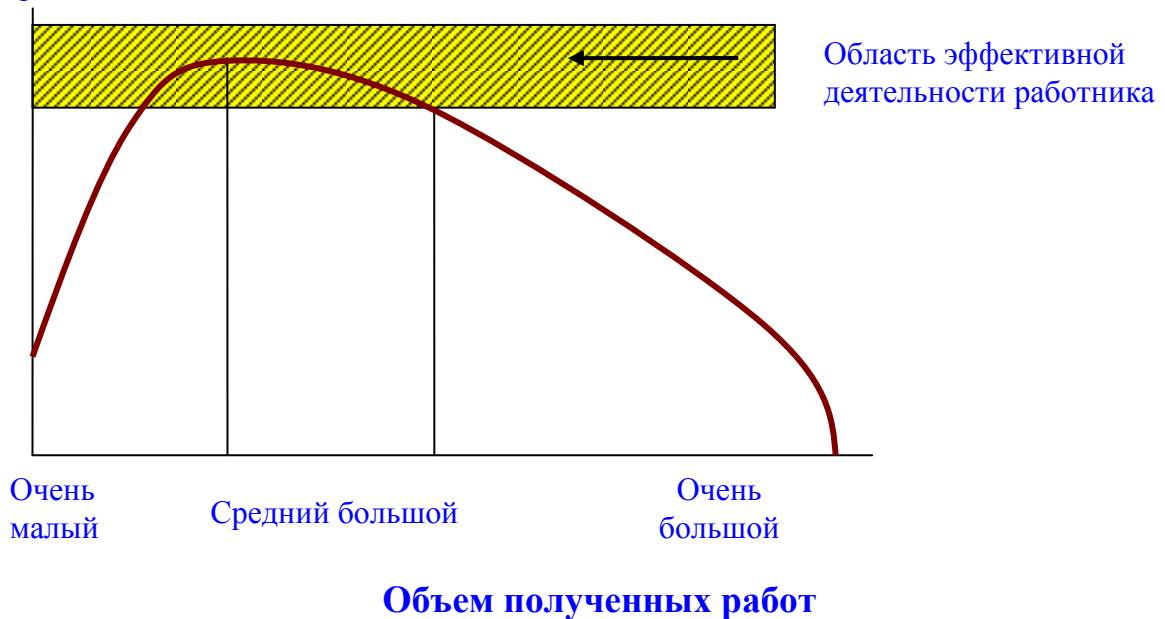
Корпоративная культура и ее роль в принятии решений

В2. Закон оптимальной загрузки

Закон оптимальной загрузки:

Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при которой в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Интерес
к работе



Закон эффективного восприятия и запоминания информации:

Процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

Два типа мышления: образное или алгоритмичное

Закон установки:

Любой человек воспринимает полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.

Закон устойчивости информации:

Первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является более устойчивой, чем повторная о том же событии.

Закон доходчивости информации:

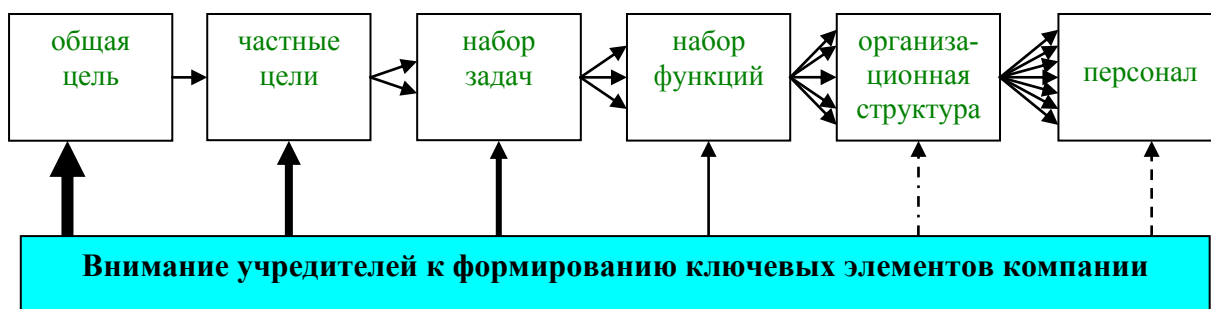
Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

В3. Принципы статического состояния организации

При создании компаний

Принцип приоритета цели

В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция, структура и персонал.



Принцип приоритета функций над структурой

При создании компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом

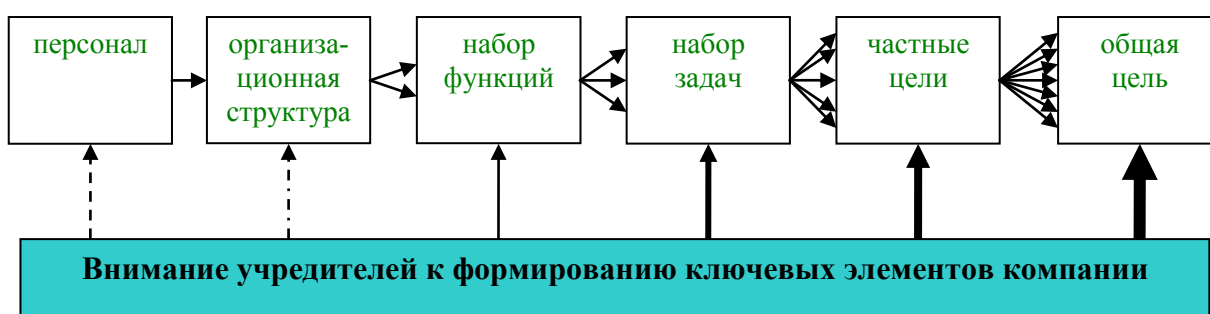
При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

В4. Принципы динамического состояния организации

Для действующей компании

• Принцип приоритета персонала

В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должна иметь персонал, затем структура, функция, задачи и цели.



Принцип приоритета структур над функциями

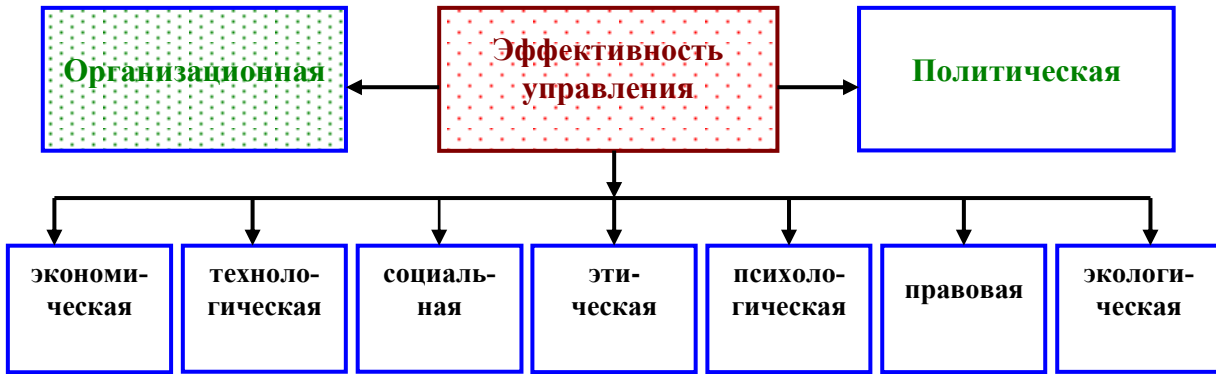
Для действующих компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

Принцип приоритета объекта над субъектом

Для действующих компаний при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя.

Взаимодействие видов учета в организации

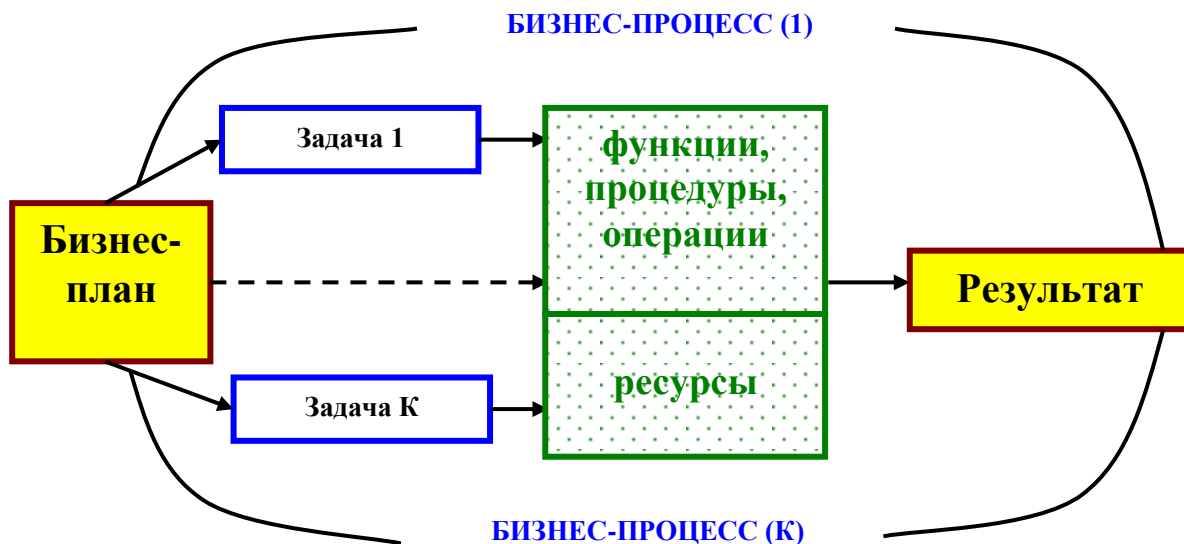
В5. Принцип соответствия целей и ресурсов



$$Э_{эф} = (\text{результат} / \text{затраты}) \times 100 \% = K \times 100 \%$$

результат = K x затраты

Организационные системы для бизнес-процессов



Бизнес-процесс – технология заключения и исполнения договоров по реализации продукции (достижение результата)

III. ПРЕДПРИЯТИЕ И ЭКОНОМИКА

А. СТРУКТУРА КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

А1. Стартовое финансирование

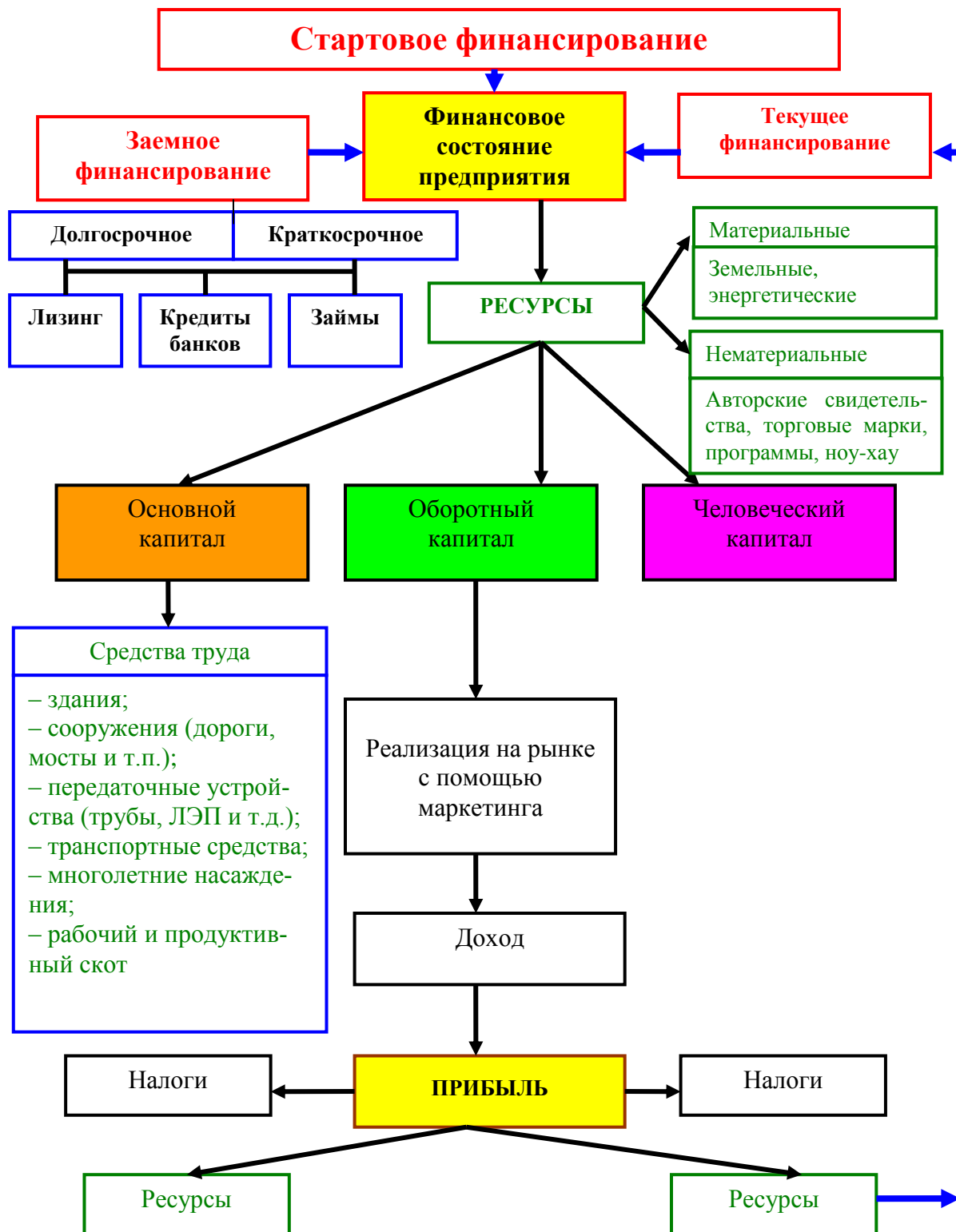


Схема функционирования производственной системы предприятия

A2. Основной и оборотный капитал

ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ



$$A_{\text{год}} = \frac{\Phi_{\text{ср}} \cdot N_A}{100}$$

$$\Phi_{\text{ср}} = \Phi_{\text{нач.года}} + \frac{\Phi_{\text{вв}} \cdot T_{\text{вв}}}{12} - \frac{\Phi_{\text{выб}} \cdot T_{\text{выб}}}{12}$$

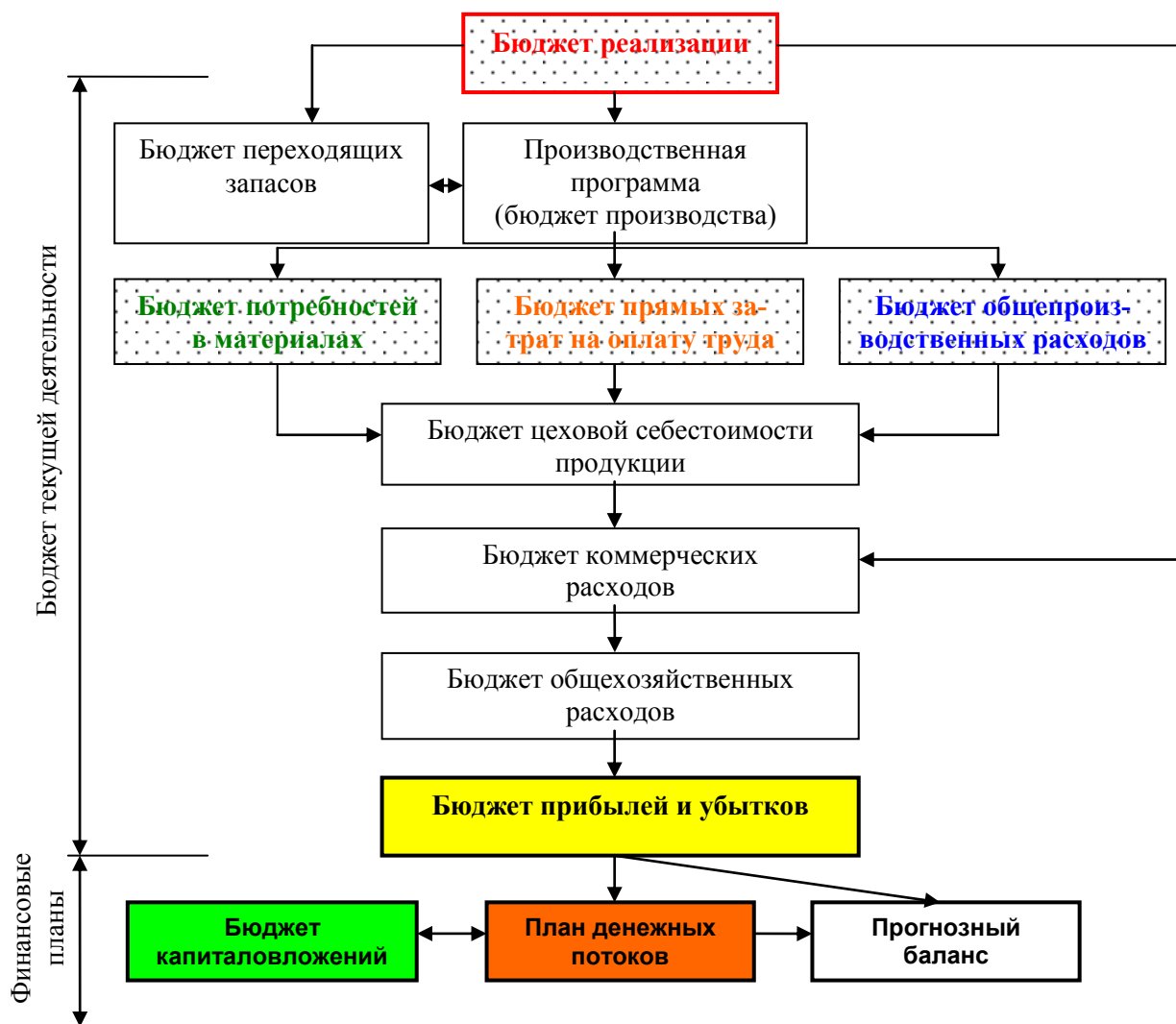
ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА (КАПИТАЛ)					
Оборотные фонды			Фонды обращения		
Производственные запасы	Незавершенное производство	Затраты будущих периодов	Готовая продукция	Продукция отгруженная, но не оплаченная	Дополнительные ресурсы
Сырье и основные материалы, запчасти, комплектующие изделия; вспомогательные материалы и запчасти	Предметы труда в процессе производства на рабочих местах	Затраты на подготовку новых изделий на НИОКР на КД и ТД новых изделий и нового технологического оборудования	Продукция на складе предприятия, прошедшая ОТК	Продукция в пути, за которую деньги еще не поступили на расчетный счет предприятия	Деньги в кассе, на расчетном счете, деньги в пути и т.п.

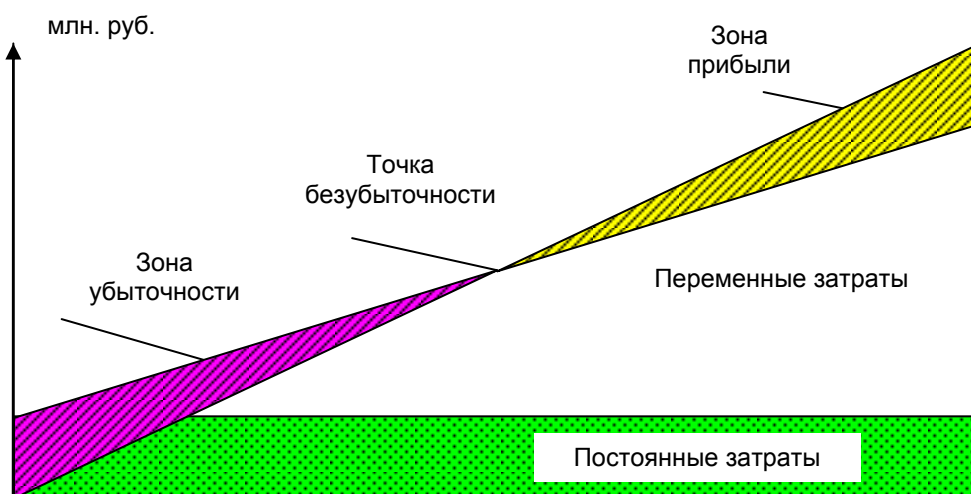
Оборотные средства проходят 4 стадии:

ДЕНЬГИ – ТОВАР – ПРОИЗВОДСТВО – ДЕНЬГИ

А3. Бюджет реализации

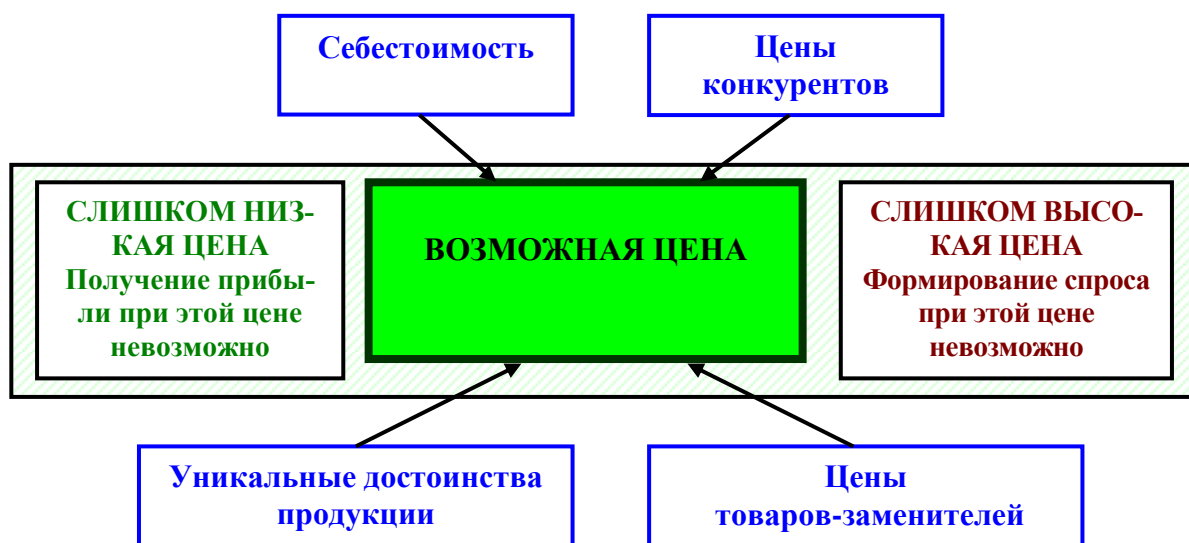


Структура системы бюджетов на предприятии

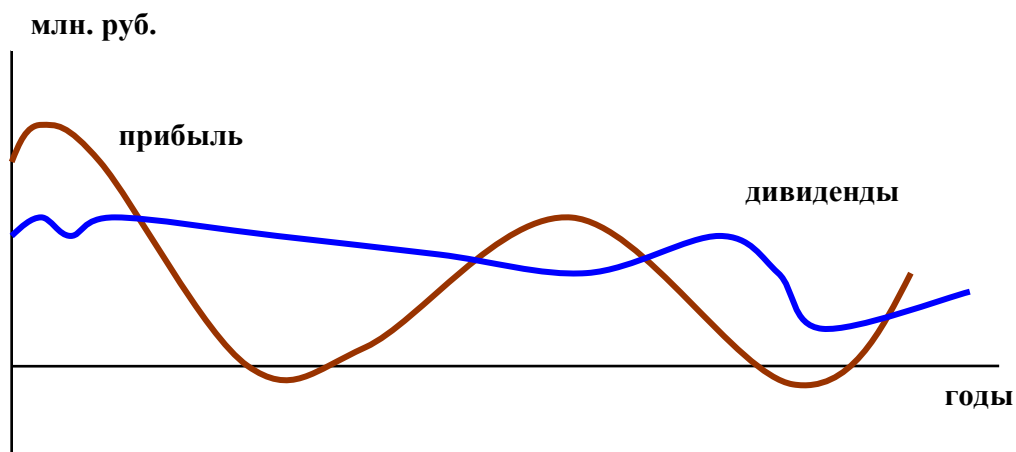
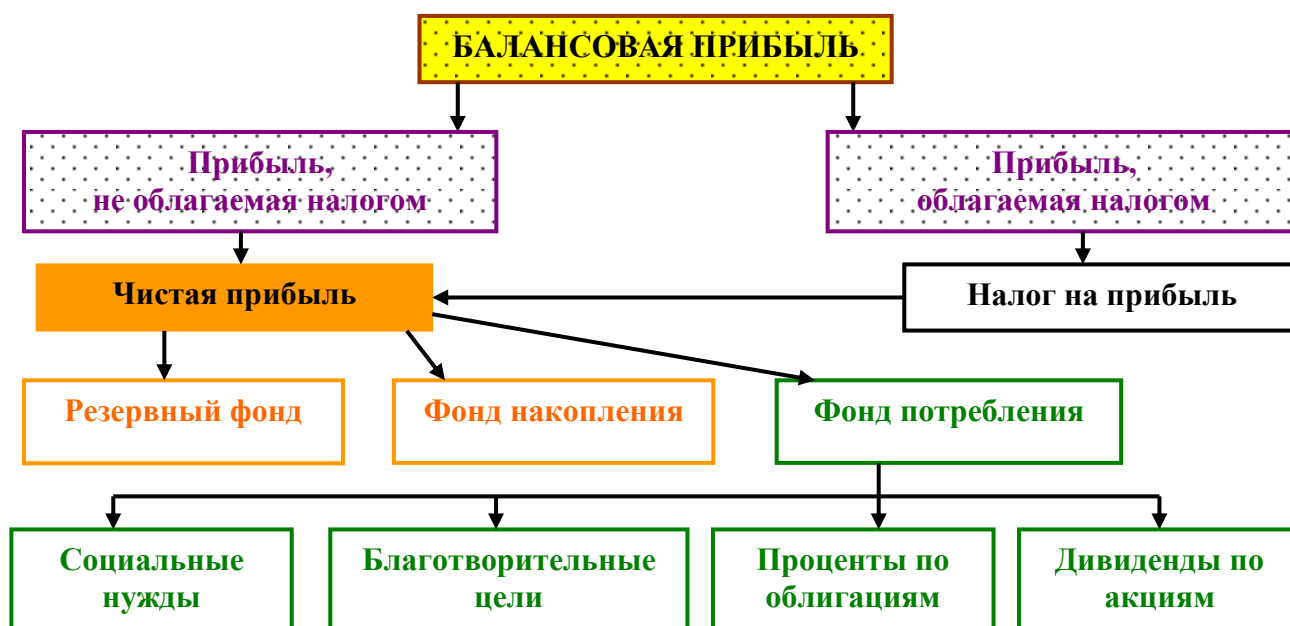


N, шт.

А4. Балансовая прибыль

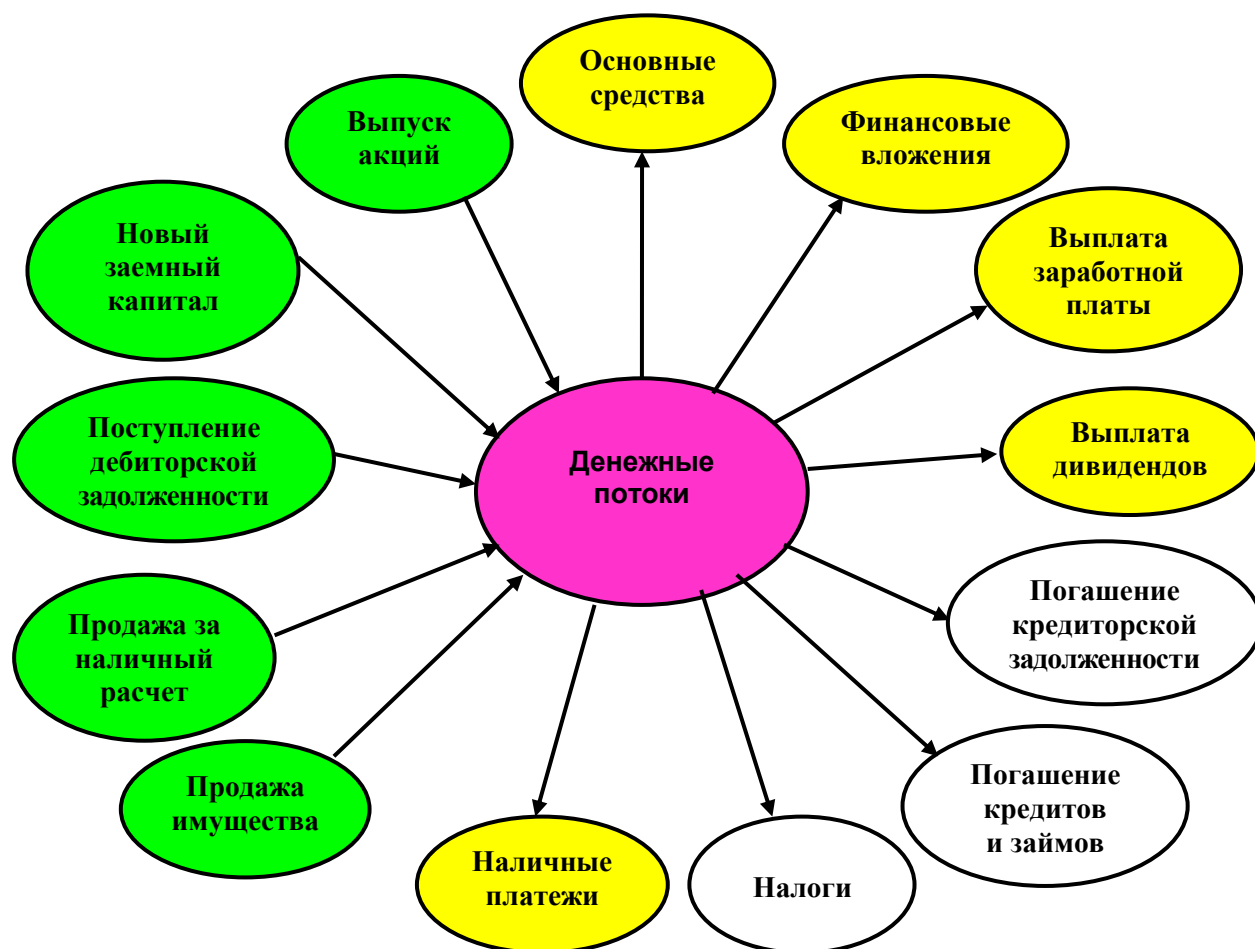


Критерии принятия решений о цене

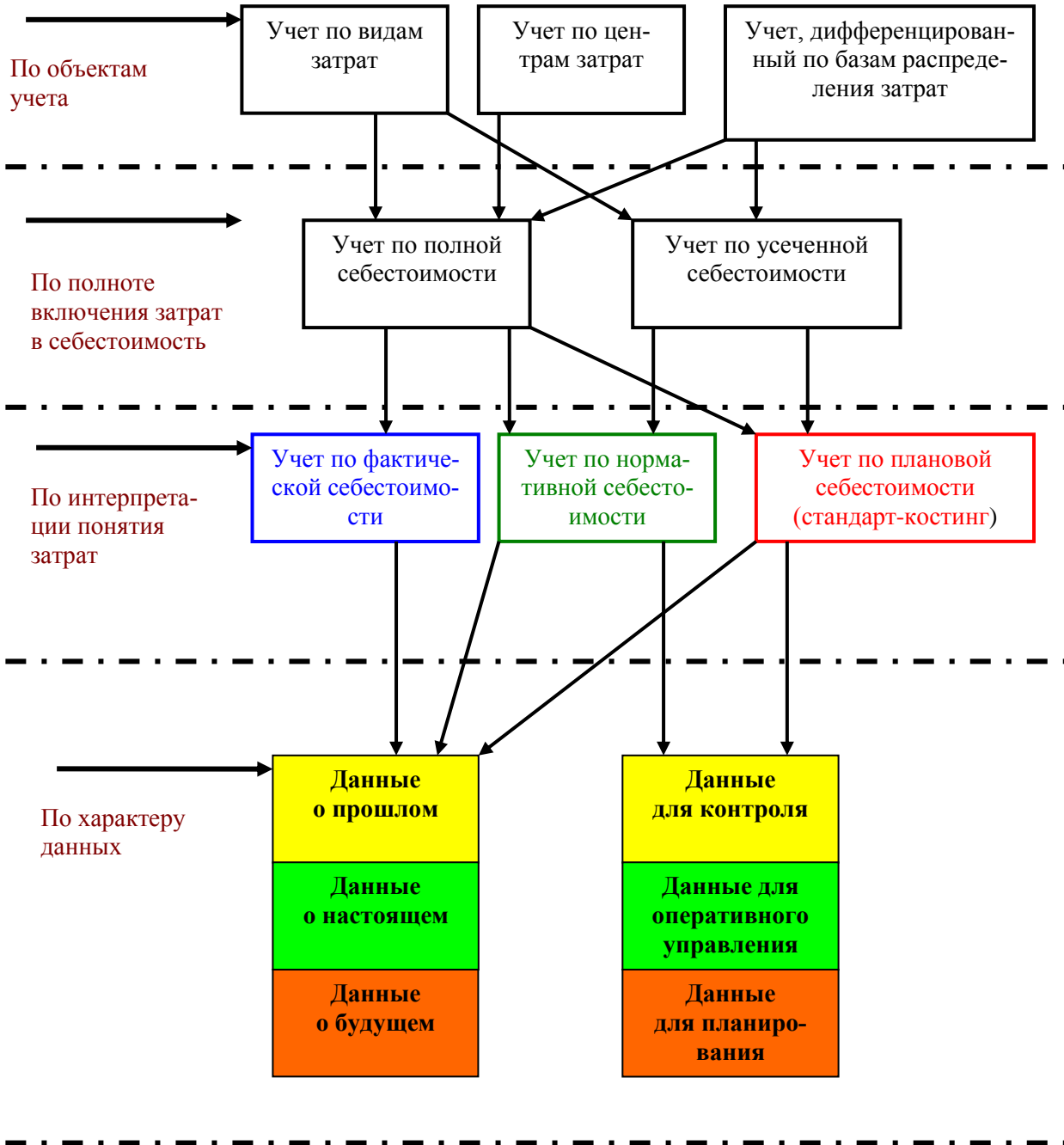


Б. ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Б1. Схема движения денежных потоков



Б2. Классификация методов управленческого учета



Классификация методов управленческого учета

Б3. Учет по видам себестоимости

Учет по полной себестоимости

Себестоимость продукции включает все затраты предприятия, причем постоянные затраты распределяются пропорционально выбранной базе.

Достоинства: видна полная себестоимость продукции.

Недостатки:

Включение в себестоимость продукции затрат, не связанных непосредственно с ее производством; в итоге – искажение рентабельности отдельных видов продукции.

В калькуляции цены с самого начала предусматривается плановая прибыль, тогда как на самом деле необходимо устранить лишь риск убытков.

Учет по фактической себестоимости

1. Базовый вариант

Отражаются фактические затраты без каких-либо корректировок:

$$Z_{\text{ф}} = Q_{\text{ф}} \cdot C_{\text{ф}},$$

где $Z_{\text{ф}}$ – фактические затраты; $Q_{\text{ф}}$ – фактическое количество; $C_{\text{ф}}$ – фактическая цена.

Достоинства: простота.

Недостатки:

Отсутствие возможности анализа причин отклонений.

Сложность процедуры расчета фактических цен при обмене услугами между подразделениями.

Необходимость расчета себестоимости каждой партии изделий, что при массовом производстве трудоемко!

2. В ценах прошлого периода

Затраты определяются следующим образом:

$$Z = C_{\text{пр}} \cdot Q_{\text{ф}} + O,$$

где Z – затраты; $C_{\text{пр}}$ – цена прошлого периода; O – отклонение затрат за счет цен.

Достоинства:

Возможность контроля и упрощения сравнения затрат за различные периоды.

Недостатки:

Скачки себестоимости вследствие невозможности создания резервов.

Б4. Учет по видам себестоимости

3. В плановых ценах

Прямые затраты отражаются в плановых ценах. Планирование постоянных затрат отсутствует.

Расчет затрат производится по следующим формулам:

$$Z_{зф} = Z_{зп} + O_{п} + O_{ч},$$

где $Z_{зф}$, $Z_{зп}$ – фактические и плановые затраты на зарплату; $O_{з}$, $O_{ч}$ – отклонения, вызванные изменением средней ставки зарплаты и численности персонала

$$Z_{зф} = Z_{мп} + O_{q} + O_{ц},$$

где $Z_{зф}$, $Z_{мп}$ – фактические и плановые затраты на материалы; O_{q} , $O_{ц}$ – отклонения, вызванные изменением количества материалов и изменением цены на них.

Достоинства:

Возможность сравнения фактических и плановых значений (без прямых затрат). Возможность планирования прямых затрат.

Недостатки:

Скачки себестоимости вследствие отсутствия резервирования.

Б5. Учет по видам себестоимости

Учет по нормативной себестоимости

Под **нормативными затратами** понимают:

- среднее значение за ряд прошлых периодов, в том числе скорректированное с учетом изменения технологий, и т.п.;
- различные нормативы по количеству, по ценам, по количеству и ценам одновременно.

Достоинства:

Возможность анализа причин отклонений; отсутствие необходимости калькулирования себестоимости каждой партии отдельно; сглаживание колебаний себестоимости за счет возможностей резервирования.

Недостатки:

Несоответствие нормирования «от достигнутого» требованиям сегодняшнего дня.

1. С фиксированным объемом выпуска:

Нормативы устанавливаются безотносительно к объему деятельности.

Учитываются отклонения по цене и количеству.

2. С изменяющимся объемом выпуска:

Учет затрат в зависимости от объема обеспечивает возможность: оценки минимального критического объема производства, оценки риска, планирования затрат и результатов, оптимизации объема производства, оптимизации структуры выпуска, ценообразования, выявления причинно-следственных связей и «рычагов управления» затратами.

Недостатки:

Заниженная себестоимость запасов.

Затруднительно распределение постоянных и переменных затрат.

Б6. Учет по видам себестоимости

Учет по плановой себестоимости (стандарт-костинг)

Плановые величины основаны не на прошлом опыте, а на прогнозах на будущее.

Прямые переменные затраты планируются по видам продукции, остальные – по центрам затрат. Планируются и цены, и количество.

Достоинства:

Более глубокая обоснованность плановых величин по сравнению с нормативными обеспечивает увеличение точности прогнозов и эффективность контроля.

Недостатки:

Относительная сложность.

- 1. С фиксированным объемом выпуска**
- 2. С меняющимся объемом выпуска.**

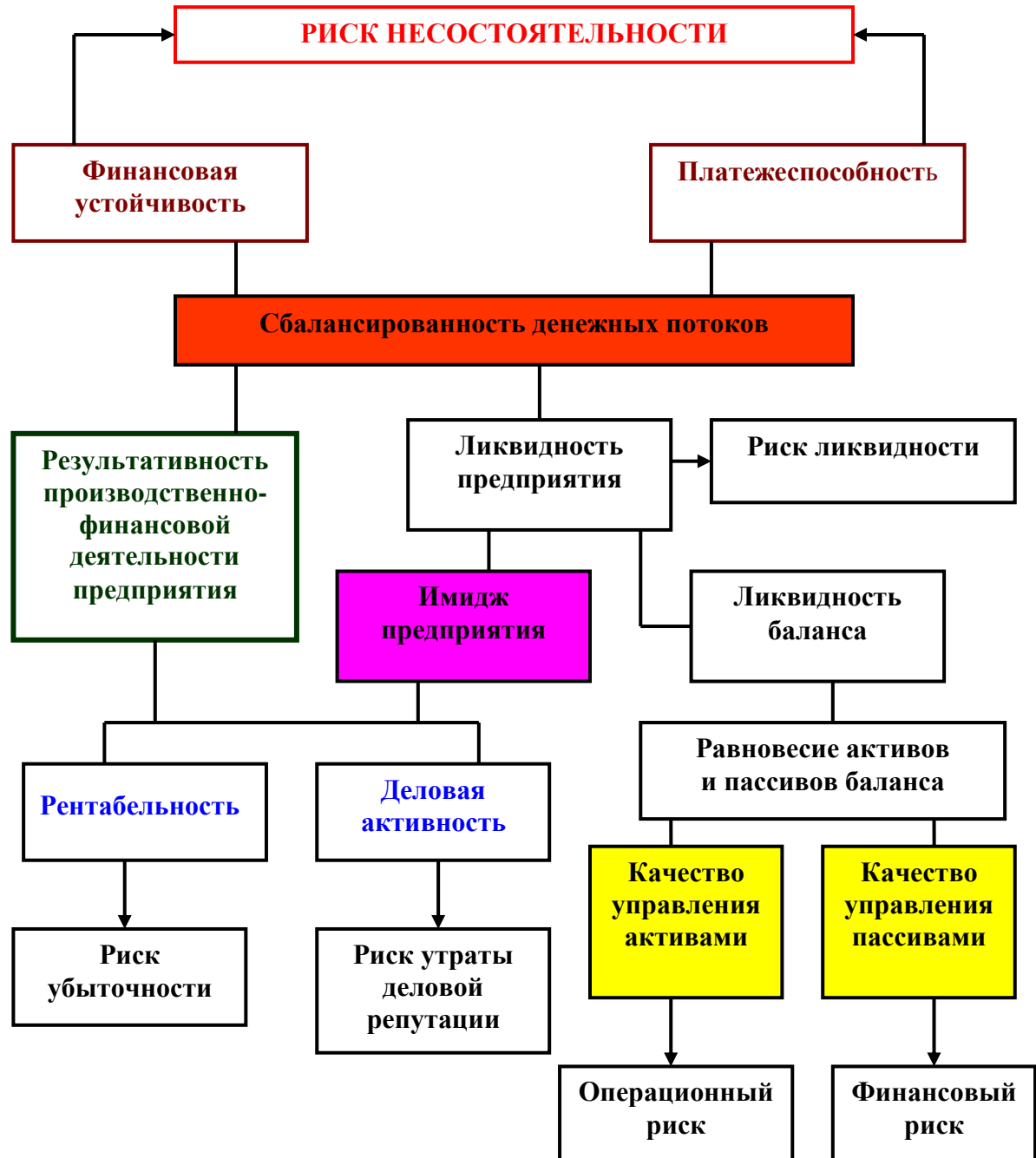
Учет по усеченной себестоимости

На объект калькуляции (продукция, центр затрат и т.д.) относят лишь те затраты, которые при выбранном подходе рассматриваются как непосредственно связанные с данным объектом.

Достоинства:

Возможность сравнения себестоимости различных периодов только в части нерелевантных затрат, в результате – изменения структуры предприятия; учет характера.

Б7. Финансовое состояние предприятия



Б8. Критерии финансового состояния предприятия

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность.

В процессе снабженческой, производственной, сбытовой и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их финансирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах и как следствие – **финансовое состояние предприятия**, **внешним проявлением которого выступает платежеспособность.**

Финансовое состояние может быть **устойчивым**, **неустойчивым** и **кризисным.**

Способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохраняя равновесие своих активов и пассивов в изменяющихся внутренней и внешней средах и поддерживая свою платежеспособность, **определяет устойчивость его финансового состояния.**

Главная цель финансовой деятельности предприятия – наращивание собственного капитала и обеспечение устойчивого положения на рынке.

Б9. Функциональный аудит

Аудит – это процесс получения и независимой оценки (контроля) объективных данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающий уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

Функциональный аудит охватывает весь набор функций производства и управления: различают **технологический**, **экономический**, **бухгалтерский**, **управленческой деятельности**, **информационный**, **маркетинговый аудит** и другие виды.

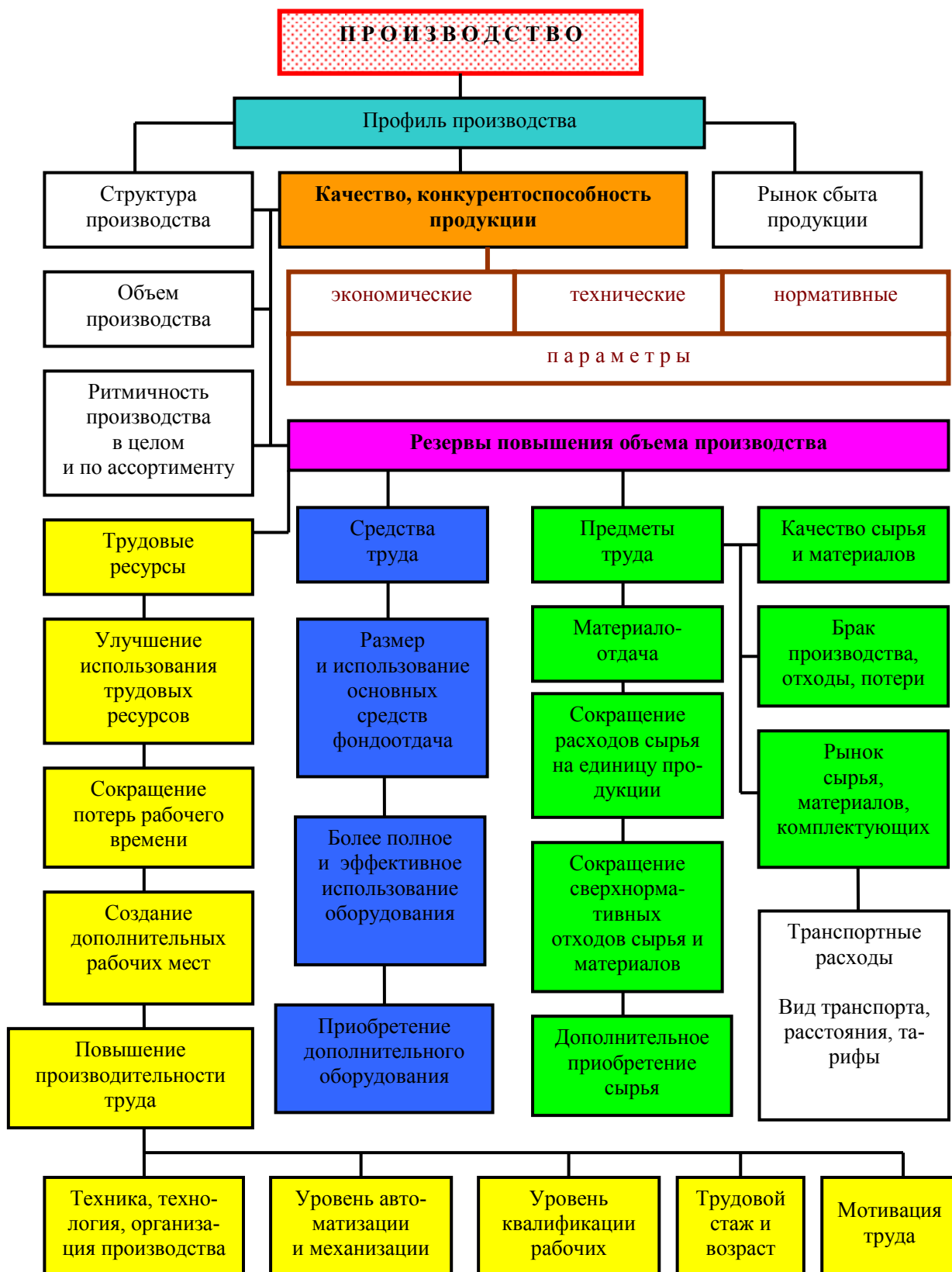


Взаимодействие видов учета в организации

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

А. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

А1. Параметры и характеристики производства



А2. Основные цеха

Основные цеха:

Заготовительные: литейные, кузнечные, кузнечно-штамповочные, раскроечно-заготовительные

Технология заготовительных операций:

- Изготовление литевых, кузнечных и кузнечно-штамповочных заготовок
- Работа на металлорежущем оборудовании: ножницы, пилы, гильотины и т.д.
- Лазерная, плазменная и т.п. резка

Обрабатывающие: механические, холодной и горячей штамповки, электрохимические, сварки, термические, покраски и т.д.

Технология изготовления одиночных образцов и мелких серий:

- Обработка на токарном, фрезерном, сверлильном, шлифовальном, штамповочном, лазерном, специализированном (например, зубонарезном и т.д.) оборудовании, планарная литография и т.д.
- Механическая очистка деталей, электрохимическая очистка, защита изделий
- Работа на вакуумном оборудовании
- Термическая обработка
- Лакокрасочные покрытия изделий

.....
Крупносерийное производство:

- Обработка деталей на металлорежущих станках с числовым программным управлением (ЧПУ), автоматах, обрабатывающих центрах

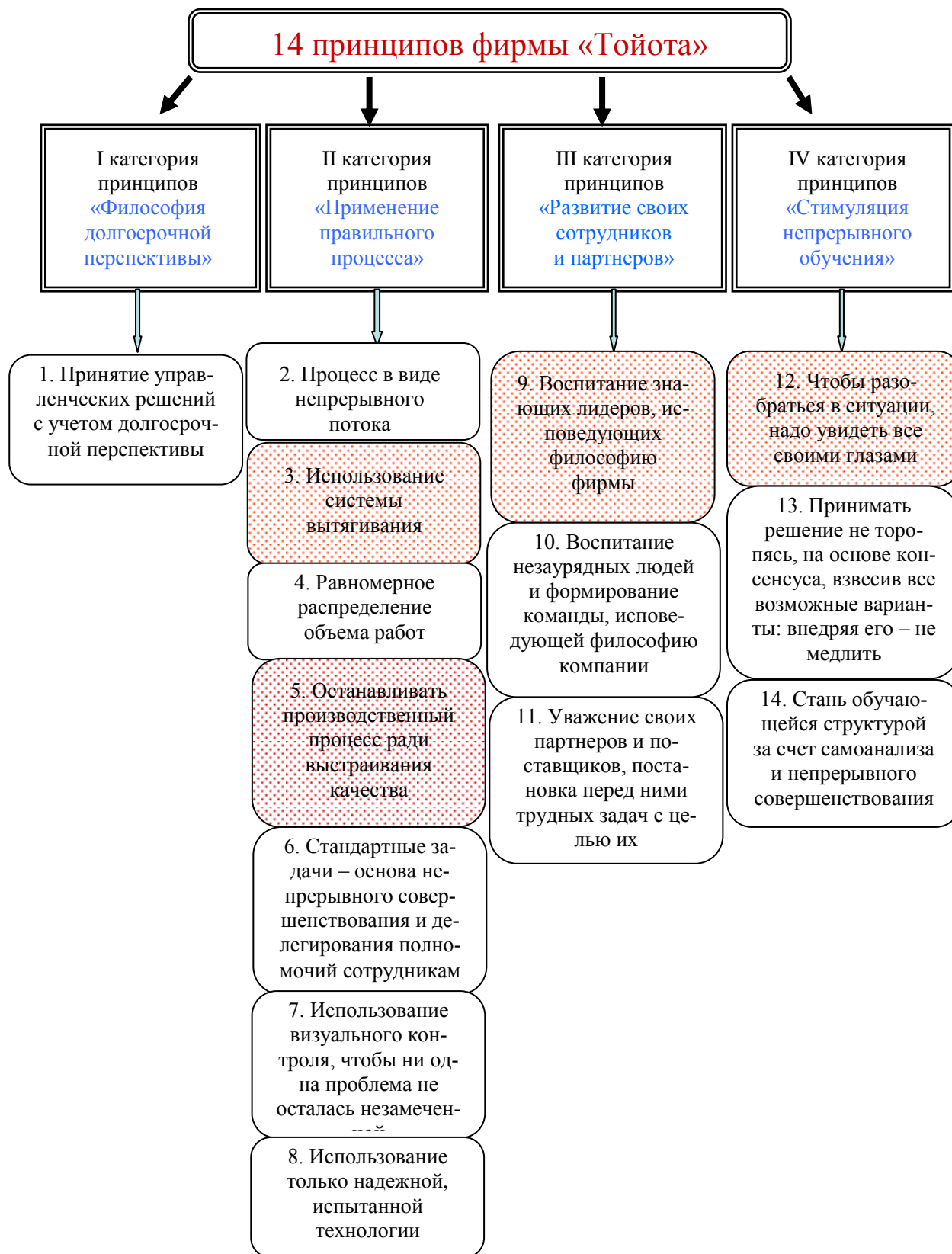
Сборочные: окончательной сборки, агрегатный, испытательные станции (лаборатории)

Технологии сборки изделий:

- Использование конвейеров, поточных автоматизированных линий
- Лазерная, плазменная и т.п. резка

Б. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ФИРМЕ «ТОЙОТА»

Б1. Четырнадцать принципов управления



Б2. Краткая характеристика принципов управления

Первый и второй принципы

I категория: «Философия долговременной перспективы»

Принцип 1. Принимай управленческое решение с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все оперативные решения должны быть подчинены такому подходу.

Твоя основная задача – создавать ценность для потребителя, общества и экономики.

II категория: «Применение правильного процесса»

Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

Перестрой технологический процесс так, чтобы создать непрерывный поток. Сократи до минимума время, которое незавершенная работа находится без движения.

Создавай поток движения изделий (информации), чтобы любая проблема выявлялась немедленно.

Б3. Третий и четвертый принципы

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

При системе «точно вовремя» запас изделий должен пополняться только по мере их потребления.

Сведи к минимуму незавершенное производство и складирование запасов.

Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно: работай, как черепаха, а не как заяц.

Устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание равномерности графика производства.

Работай над равномерным распределением нагрузки во всех процессах, связанных с производством и обслуживанием. Это альтернатива авралов и простоев.

Б4. Пятый и шестой принципы

Принцип 5. Сделай обстановку производства с целью решения проблем производственной культуры, если того требует качество.

Получение необходимого качества «с первого раза» должно стать неотъемлемой частью производственной культуры компании.

Создание системы 5С – индивидуального рабочего места:

СЭЙРИ – организация;

СЭЙТОН – аккуратность;

СЭЙСОО – чистота (от уборщицы до директора);

СЭЙКЭЦУ – стандартизация;

СИЦУКЭ – дисциплина.

Принцип 6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

Используй стандартные, воспроизводимые методы работы, это позволит сделать результат более предсказуемым, повысит слаженность работы. Это основа потока вытягивания.

Фиксируй накопленные знания о процессе, стандартизируя лучшие на данный момент методы.

Б5. Седьмой и восьмой принципы

Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

Используй простые визуальные средства, чтобы помочь сотрудникам быстро определить, где они соблюдают стандарт, а где отклонились от него.

Не стоит использовать компьютерный монитор, если он отвлекает рабочего от рабочей зоны.

По возможности сократи объем отчетов до одного листа, даже если речь идет о важнейших финансовых решениях.

Принцип 8. Используй только надежную испытанную технологию.

Новые технологии часто ненадежны и с трудом поддаются стандартизации, а это ставит под угрозу поток. Лучше использовать известный, отработанный процесс.

Поощряй своих людей не забывать о новых технологиях, если речь идет о поисках новых путей. Оперативно внедряй технологии, которые прошли испытания и делают поток более совершенным.

Б6. Девятый и десятый принципы

III категория: «Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров».

Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

Лучше воспитывать своих лидеров, чем покупать их за пределами компании.

Хороший лидер должен знать повседневную работу как свои пять пальцев.

Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

Формируй межнациональные группы, чтобы повысить качество и производительность и усовершенствовать поток за счет решения сложных технологических проблем.

Неустанно обучай людей работать в команде на общую цель.

Б7. Одиннадцатый и двенадцатый принципы

Принцип 11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Уважай своих партнеров и поставщиков, относись к ним как к равноправным участникам общего дела.

Создавай для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие.

IV категория: «Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение»

Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами.

Лично проверить данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя на монитор компьютера.

В основе твоих размышлений и рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам.

Б8. Тринадцатый и четырнадцатый принципы

Принцип 13. Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (*немаваси*).

Не принимай обозначенного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы.

Немаваси – это процесс совместного обсуждения проблем и потенциальных решений, в котором участвуют все.

Принцип 14. Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования.

Не допуская текучести кадров, следи за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта.

Проводи анализ недостатков в работе, открыто говори о них. Разрабатывай меры, которые предотвратят повторение ошибок.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ
И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Программа дисциплины
и учебно-методические рекомендации

Составитель
Степанов Владимир Анатольевич

Редактор *И.Б. Карпова*
Технический редактор *И.И. Савело*

Подписано в печать 14.11.11. Поз. № 47. Бумага офсетная. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Гарнитура Times New Roman. Печать трафаретная.
Усл. печ. л. 5,35. Уч.-изд. л. 6,5. Тираж 100 экз. Заказ №

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»
390000, г. Рязань, ул. Свободы, 46

Редакционно-издательский центр РГУ имени С.А. Есенина
390023, г. Рязань, ул. Урицкого, 22