

Павлов

Нижегородский Государственный университет
им. Н. И. Лобачевского

На правах рукописи

Павлов Алексей Владимирович

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЁГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Удалов Ф. Е.

Нижегород

2000

Содержание.

Введение	4
Глава 1. Информационный и организационный аспект управления предприятием на современном уровне развития экономики	10
1.1. Сущность и взаимосвязь организационной и информационной структур управления предприятия	10
1.2. Организационная и информационная структура управления предприятия и их роль в интенсификации процесса управления	22
1.3. Анализ зарубежного опыта создания и функционирования организационных структур управления предприятием	42
Глава 2. Исследование проблем организационной и информационной структуры управления предприятий лёгкой промышленности	58
2.1. Анализ сложившейся ситуации в управлении предприятиями лёгкой промышленности	58
2.2. Анализ организационной структуры управления предприятий лёгкой промышленности	66
2.3. Анализ информационной структуры управления предприятий	

лёгкой промышленности	76
Глава 3. Совершенствование организационной и информационной структуры управления предприятием лёгкой промышленности	87
3.1. Направления совершенствования организационной и информационной структуры управления предприятием лёгкой промышленности	87
3.2. Влияние усовершенствованной организационной и информационной структур на систему планирования деятельности предприятия	117
3.3. Расчёт экономической эффективности совершенствования организационной и информационной структур управления	140
Заключение	146
Список использованной литературы	150
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

Экономическая реформа требует осуществления широкого комплекса мер по перестройке функционирования звеньев управления на всех уровнях иерархической структуры. На первый план здесь должно выдвигаться создание новой целостной системы, призванной оказать эффективное воздействие на все стороны труда и жизни россиян, придать экономике новое качество, вывести её на новую ступень развития.

Экономическая база для решения этой задачи должна закладываться в сфере материального производства.

В контексте с необходимостью глубокой перестройки методов хозяйствования, перехода на экономические методы управления в условиях ускорения научно-технического прогресса, насыщения системы управления электронной и организационной техникой, сокращения времени на принятие решений и повышение их качества всё большую актуальность приобретает проблема создания современной информационно-технологической и организационно-временной системы управления промышленными предприятиями, поскольку, интенсификация темпов экономического роста невозможна без адекватной интенсификации процессов управления производством.

Ликвидация централизованной системы управления народного хозяйства привела к тому, что практически все предприятия лёгкой промышленности оказались в весьма сложном экономическом положении и остались один на один со своими многочисленными организационно-техническими, финансово-экономическими, социально-психологическими и другими проблемами. Как показали проводимые нами исследования, - система управления, существующая в настоящий момент на предприятиях лёгкой промышленности крайне, неэффективна и не способна быстро решить все эти проблемы. Она обладает очень низкой информационной пропускной способностью, слабым логико-

аналитическим аппаратом, неэффективной информационной и организационной структурой. Как следствие этого, управленческий аппарат предприятий лёгкой промышленности не способен быстро принимать оптимальные управленческие решения.

Кроме того, характерный для современного этапа развития экономики рост уровня её диверсификации, тесно связанной с увеличением её сложности, нередко коренным изменением технических характеристик и качественных параметров продукции, ведёт к увеличению взаимосвязей и взаимозависимостей между различными иерархическими и функциональными звеньями производственной системы. Результатом этого является рост информационных потоков и информационной нагрузки на управленческий персонал.

В то же время рост “цены времени”, требующей ускорения в принятии управленческих решений, и “цены ошибки”, предполагающей исключение неверных решений из практики управления, увеличивают требования к организационной и информационной структуре управления, являющихся главными инструментами повышения качественных характеристик информации, на основе которой принимается управленческое решение.

Внедрение электронно-вычислительной техники в управление на предприятиях лёгкой промышленности, значительно увеличив скорость обработки информации, тем не менее, не внесло в полном объёме ожидаемых радикальных изменений в деятельность руководителей и не позволило существенно уменьшить число возникших проблем в процессе управления.

Необходимость интенсификации управления производством с целью преодоления различных проблем, стоящих на современном экономическом этапе перед предприятиями лёгкой промышленности,

настоятельно требует исследования и совершенствования организационной и информационной структуры управления.

Вышеизложенные соображения и недостаточная изученность организационных и информационных структур управления предприятием, возможностей использования накопленного опыта управления в новых условиях и предопределили выбор темы, цели и задач настоящего исследования.

Изученность проблемы. В отечественной и зарубежной литературе вопросам повышения эффективности управления и взаимосвязи между уровнем развития организационных и информационных структур управления и качеством информации, используемой управленческим персоналом для принятия решений уделяется много внимания. Эти вопросы нашли отражение в трудах А. Г. Аганбегяна, А. К. Айламазяна, Л. А. Арзуманяна, Ф. Ф. Аунапу, В. Г. Афанасьева, А. И. Берга, Ю. П. Васильева, Е. Т. Гребнева, В. И. Дудорина, О. В. Козловой, О. А. Кузнецова, Ю. И. Макарского, А. Г. Мамиконова, Б. З. Мильнера, А. А. Модина, А. Омарова, Г. Х. Попова, К. А. Смирнова, А. В. Тихомирова, Ф. Е. Удалова, Д. В. Юрина и др. В тоже время, исследования проблем управления отечественными учёными связаны, как правило, с крупными предприятиями машиностроительного комплекса и проводились в условиях централизованной системы управления. Поэтому в условиях перехода экономики к рыночным отношениям эти проблемы в отечественной литературе в силу вышеуказанных объективных причин, обусловленных, в первую очередь, временным фактором, освещены недостаточно. И особенно это следует отметить в отношении предприятий лёгкой промышленности.

Среди зарубежных авторов из стран с развитой рыночной экономикой, здесь следует отметить С. Бира, Н. Винера, Я. Дужа, Д. Кантера, К. Качир, У. Оучи, Т. Питерса, П. Страссмана, Р. Уотермана, Р. Шонбергера и др., труды, которых облегчают изучение

современных информационно-управленческих проблем. Однако, они, естественно, не могут учитывать специфику России и обусловленные этой спецификой особенности, связанные с формированием рыночных отношений.

Таким образом, выбор темы исследования обусловлен необходимостью решения теоретических и практических проблем, связанных с ростом значимости управления в развитии экономики вообще и развития предприятий лёгкой промышленности в частности.

На основании вышеизложенного целью диссертации является исследование организационной и информационной структуры управления на предприятиях лёгкой промышленности и на этой основе определение путей интенсификации управленческой деятельности на этих предприятиях.

В процессе реализации цели предполагается решить следующие задачи:

- дать определения организационной и информационной структуре управления и установить характер взаимосвязи между ними;
- определить роль организационной и информационной структуры управления предприятием в интенсификации процесса управления;
- исследовать зарубежный опыт создания и функционирования организационных структур управления промышленным предприятием;
- исследовать качественные характеристики организационной и информационной структуры управления на предприятиях лёгкой промышленности;
- исследовать качественные характеристики информации, на основе которой принимаются управленческие решения;

- выявить основные проблемы функционирующих организационных и информационных структур управления на предприятии лёгкой промышленности, установить главные факторы, определяющие неэффективность их функционирования;
- предложить направление совершенствования организационной и информационной структуры управления предприятием лёгкой промышленности и произвести проверку эффективности этих направлений;

Объектом исследования являются предприятия лёгкой промышленности Нижегородской и Московской областей.

Предметом исследования являются принципы функционирования сложившихся на этих предприятиях организационной и информационной структур управления.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных учёных и специалистов, а также, методические, справочные, инструктивные и прочие материалы.

Практическими инструментами исследования являлись: математические методы обработки статистических данных, расчётно-аналитические методы, метод многокритериальной оптимизации, поведенческий метод, опросный метод.

Полученные результаты исследований обрабатывались с помощью электронных таблиц (Microsoft Excel).

Новые научные результаты диссертации состоят в следующем:

- определён характер взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления;
- установлены основные требования, которым должна соответствовать эффективно функционирующая информационная структура управления;

- с учётом современных тенденций развития предложены организационная и информационная структуры управления для предприятия лёгкой промышленности;
- предложена система оценочных критериев организационной и информационной структуры управления;
- предложен алгоритм совершенствования организационной и информационной структуры управления промышленным предприятием лёгкой промышленности;
- разработана блок-схема планирования деятельности промышленного предприятия лёгкой промышленности на основе предлагаемой организационной и информационной структуры управления.

Практическая значимость диссертационных исследований состоит в том, что их результаты могут быть использованы на промышленных предприятиях лёгкой промышленности. Они доведены до стадии практического использования на ОАО “Лысковская трикотажная фабрика”, ЗАО “Российский текстиль”, ЗАО “Текстильмаш”, ООО “Ростекстильторг”.

Апробация исследований. Основные положения диссертации докладывались на ряде международных и региональных научных и научно-практических конференциях, в т. ч. Н. Новгород (1998,1999), Пенза (1999,2000).

Публикации. По теме исследований опубликовано 7 работ общим объёмом 1,65 п. л.

Глава 1. Информационный и организационный аспекты управления промышленным предприятием на современном уровне развития экономики

1.1. Сущность и взаимосвязь организационной и информационной структур управления промышленного предприятия

Термин “организационная структура управления” в последние годы весьма распространен и популярен. Однако нельзя не заметить, что в различных документах, публикациях и других материалах в это понятие вкладывается разное содержание. И, наоборот, термин “информационная структура управления” практически не встречается в научной литературе. В тоже время информационная структура управления наряду с организационной структурой имеет важное значение в процессе совершенствования системы управления на промышленном предприятии. Поэтому мы ставим перед собой задачу раскрыть содержание понятий организационная и информационная структура управления и установить характер взаимосвязи между ними. Мы рассмотрим, какое содержание вкладывают в эти понятия специалисты в области управления, путём анализа места и значения этих структур в системе управления, и изложим наше понимание сущности и содержания понятий организационная и информационная структуры управления.

Г. Слизенгер в своих трудах говорит не о структуре управления, а о структуре аппарата управления, которая, по его мнению, характеризуется составом и взаимосвязью его подразделений и отдельных должностных лиц [88]. О. Козлова в структуре управления видит единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчинённости [44]. В этих двух высказываниях одинаковые, или почти одинаковые характеристики даются разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. Представляется, что в высказывании О. Козловой, как и в аналогичных высказываниях других авторов, мы должны подразумевать не управление

как процесс целенаправленного воздействия на производство, а “управление” как сокращённое “аппарат управления”. Л. Качалина отмечает в аппарате управления два вида структур: организационный и функциональный [38]. Эта формулировка характеризует аппарат управления уже в двух различных разрезах.

Профессор А. Омаров также понимает под структурой управления совокупность управленческих подразделений, то есть структуру аппарата управления, но делает основной упор на их статус и систему взаимосвязей: структура управления представляет собой соподчинённость управленческих связей между управляющей и управляемой системами. Поэтому и организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделённых определёнными правами и обязанностями [71].

Профессор Б. Мильнер, анализируя производственно-хозяйственную организацию, выделяет ряд её структур - производственную, социальную, технологическую, управления. Структура управления производственной организации характеризуется составом и взаимосвязями подразделений аппарата управления, распределением целей управленческой деятельности и работ по их выполнению, потоками информации и документооборотом, соотношением полномочий, ответственности и подчинённости между работниками [61]. Представляется, что под социальной структурой автор подразумевает организационную структуру. И здесь, как мы видим, структура управления характеризуется совокупностью управленческих подразделений и их информационными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Г. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер

объектом рассмотрения взяли структуру управления, под которой усматривается та же структура аппарата управления, с тем или иным набором видов отношений и взаимосвязей между подразделениями, звеньями, работниками. Таким образом, практически все авторы отождествляют понятия “структура аппарата управления” и “структура управления”.

На наш взгляд, исходя из того, какие определения дают выше перечисленные авторы структуре аппарата управления и какое место отводят в ней организационной структуре, наилучшим образом под их определение организационной структуры управление подошло бы определение Д. Крука, который определяет её как состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи [50].

В то же время мы видим, что все авторы в структуре управления выделяют организационную и информационную структуры управления, как наиболее важные её составляющие. Но они не объясняют, каким образом происходит взаимосвязь между этими структурами, какая из структур доминирующая или определяющая.

Чешский учёный К. Качир в системе управления выделяет управляемую и управляющую систему [39].

Под управляемой системой автор понимает совокупность производственного оборудования, комплекса технологических предписаний, определяющих последовательность производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.

Под управляющей системой понимается совокупность органов, инструментов, средств и методов управления.

В управляющей системе автор выделяет следующие структуры: организационную, информационную, техническую, функциональную и структуру принятия решений.

Наиболее важной структурой управления он признаёт организационную структуру. Каждая управляющая система имеет свою организационно-институциональную сторону. В интересах организационного и координационного осуществления управления необходимо в первую очередь установить полномочия и ответственность отдельных элементов этой системы и организовать их в соответствии с определённой структурой [39].

Таким образом, Качир под организационной структурой управляющей системы понимает организацию управленческого аппарата предприятия с точки зрения объектов управления, управленческих функций, полномочий и ответственности, отношений подчинённости. При этом элементами организационной структуры управления промышленного предприятия являются отдельные организационные подразделения управленческого аппарата и задачи, выполняемые ими. Связи в этой структуре осуществляются на основе установления и подчинённости.

По нашему мнению, связи, посредством которых, осуществляется информационный обмен между структурными подразделениями промышленного предприятия, бывают четырёх типов:

- иерархические;
- консультационные;
- функциональные;
- кооперационные.

В основе иерархических связей лежат отношения между начальником и исполнителями. Этот тип связей определяет ответственность и подчинение в целях лучшего управления.

Хотя эти связи необходимы и выражают, в сущности, процесс управления, но они недостаточны при сегодняшней сложности управления предприятием. Усложнение деятельности предприятия и, следовательно, управления им обусловило возникновение специализированных отделов, например, планирования, маркетинга и т. д., что создало такое положение, при котором простая иерархическая линия уже не может обеспечить эффективность управления. Вследствие этого в рамках структуры возникли специализирующиеся в определённой области отделы, которые, находясь в определённой мере вне иерархической линии, выступают с решениями, направленными на совершенствование деятельности предприятия. Этим объясняется увеличение периодичности и значения функциональных связей в рамках современного промышленного предприятия.

Функциональные отделы стремятся своей деятельностью способствовать повышению эффективности управления предприятием.

Власть функциональных отделов основывается на преимуществе специальных знаний и положении созданном для них руководством в рамках организационной структуры.

Кроме иерархических и функциональных отделов, в последнее время всё чаще встречаются специалисты высокой квалификации с богатым опытом, являющиеся консультантами руководства в принятии решений. Таким образом, возникают так называемые консультационные связи. Отношения этих специалистов с руководством предприятия обычно носят консультационный и информационный характер. Эти консультанты вскрывают недостатки в деятельности предприятия, ищут новые пути её совершенствования, предлагают передовые методы и технологии и дают руководству консультации по различным проблемам.

Кооперационные связи – отношения, устанавливающиеся между работниками одного и того же иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям (например, между главным

экономистом и главным инженером). Эти связи как бы образуют мостики между отделами при помощи, которых устанавливаются прямые связи между подчиненными ступенями, и избегается обращение к иерархической линии, то есть к вмешательству начальников соответствующих отделов. Таким образом, обеспечивается большая оперативность и более широкая кооперация деятельности предприятия.

Мостики могут приобретать различные формы:

- обязательное уведомление, то есть определённые лица в рамках предприятия должны автоматически информироваться в письменном виде об определённых операциях;
- обязательное консультирование с отделом или лицом, занимающимся на предприятии определённой проблемой (например, юридические консультации у юриста по вопросам трудового законодательства);
- устный обмен мнениями путём личных контактов между отделами, связанными по характеру их деятельности (дискуссии между персоналом, занимающимся внедрениями в производство и персоналом отдела сбыта).

Кооперационные связи дают соответствующий эффект только в тех условиях, когда чётко разделены и определены функции персонала в функциональных звеньях предприятия, а у руководителей функциональных звеньев правильно построена система контроля деятельности подчинённых, позволяющая в случае отрицательных результатов принять быстрые решения в иерархическом аспекте.

Эффективность связей этого типа зависит не только от объективного, но и субъективного фактора, от способа их установления, от качества тех, кто их осуществляет. Не следует забывать, что связи осуществляются людьми, а люди активно влияют на качество связей.

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы, как совокупность информационных потоков [39]. Элементами информационной структуры являются места возникновения, хранения и обработки информации, а также пути передачи информации и места её отбора. Атрибутами элементов информационной структуры управляющей системы являются отдельные сведения, данные и связи между ними.

Мы согласны с автором, который утверждает, что организационная структура управления определяет информационные потоки в системе управления. Следовательно, можно предположить, что появление новых отделов в организационной структуре промышленного предприятия или наоборот, прекращение работы уже имеющихся отделов, а также перераспределение их функций и различные другие организационные мероприятия обязательно приведут к изменениям в информационной структуре промышленного предприятия.

Нужно отметить, что, не смотря на то, что автор утверждает, что два этих вида структур взаимосвязаны, мы не видим этого в их определениях и поэтому предлагаем дать такие определения организационной и информационной структурам управления, из которых была бы видна взаимосвязь между ними. **Под организационной структурой управления промышленного предприятия понимается состав и соподчинённость подразделений, характер и форма их информационных взаимосвязей, распределение прав и обязанностей.**

Мы считаем, что организационная структура промышленного предприятия должна решать следующие задачи:

- обеспечить эффективную различного рода и формы взаимосвязь между подразделениями предприятия;
- определить для каждого работника и каждого звена предприятия права, обязанностями и функции, которые должны соблюдаться и исполняться с целью построения эффективного управленческого процесса;

- определить базис для информационной структуры управления предприятием;
- установить структуру соподчинённости.

Под информационной структурой управления промышленного предприятия мы понимаем систему информационных связей между отдельными звеньями предприятия, которая позволяет получить в установленном порядке необходимое информационное обеспечение для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать в максимальной степени эффективную информационную взаимосвязь между работниками и отделами предприятия с целью исполнения ими своих прав, обязанностей и функций;
- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этому не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно. В частности, ещё в 1928 году в Институте техники управления был заслушан доклад Брайтера [103], основные положения которого, на наш взгляд, не утратили своего значения, а, следовательно, и актуальны для деятельности аппарата управления на современных предприятиях.

Основные выводы из доклада можно сформулировать следующим образом:

- 1) Конторская работа любого предприятия связана с движением документов – входящих, исходящих и обращающихся внутри его. Это движение подчинено определённым организационным законам, которые должен отчётливо себе представлять всякий, кто желает рационализировать работу предприятия, и которые можно назвать законами документооборота.
- 2) Техническая обработка документов, ни в какой степени не зависит от содержания отдельных документов, а также от их количества; на предприятиях различного типа и разной величины они протекают по одним и тем же законам.
- 3) Общая мощность документооборота предприятия прямо пропорциональна количеству поступающих в него, отправляемых им и обращающихся внутри него документов.
- 4) Если взять любое предприятие, имеющее в своём составе хотя бы два-три более или менее самостоятельных отдела, внутри которого обращаются документы, то уже на его примере можно наглядно показать те внутренние организационные законы, которыми должен овладеть всякий, кто хочет сознательно регулировать работу с документами аппарата управления.
- 5) Поток документов, исходящий с предприятия, включает все отправляемые им документы независимо от того, сколько и какие отделы участвовали в их обработке, а также от того, возникли ли они внутри данного предприятия или же были присланы туда извне.

Исходя из концепции, что процессы управленческой деятельности овеществляется, прежде всего, в документах, уже в тот период видели определённую связь между организацией их прохождения и формами построения органов управления предприятием и его отдельных подразделений. Так, С. Голубов в разделе своей книги “Анализ структуры

– анализ функций” писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [103].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота. Исключительно ценным и сегодня является вывод, сделанный Н. Левинсоном: таким образом, более или менее удачное разрешение выдвинутой проблемы – максимальное уменьшение длительности документооборота посредством научного изучения её и рационализации, как следствие этого изучения, – таит в себе такие мощные экономические эффекты, размеры которых нами не могут быть в настоящее время даже приблизительно скалькулированы и перед которыми буквально ступёвываються экономические результаты, достигнутые до сего времени органами, ведущими работу по рационализации административной техники [103].

Практическими результатами упрощения процессов движения документов внутри отделов и цехов являлись перераспределение функций между работниками и подразделениями, изменение планировки рабочих помещений, слияние отделов аппарата управления и т. п., иными словами, большие или меньшие изменения организационной структуры управления. Например, П. Керженцев еще в 1922 году писал, что как бы разнообразна ни была деятельность предприятия, какую бы фактическую работу оно не выполняло, составление бумаг и всё прочее бумажное делопроизводство занимают в нём существенное место [103].

Поэтому, советовал этот известный организатор, для контроля нужно графически изобразить путь документа и установить, нет ли лишних инстанций, без которых можно обойтись, не слишком ли извилиста дорога документа.

К аналогичным же выводам приходили исследователи управленческих процессов, изучавшие зависимость качества организации этих процессов в пространстве и во времени, иначе - от структуры аппарата управления (например, А. Беккаревич и А. Самойленко).

Рассматривая вопросы теории организации труда в сфере управления и особо подчёркивая взаимосвязь различных процессов труда и составляющих их фаз при осуществлении функций управления производством, Г. Слизингер приходит к выводу, что эта взаимосвязь обеспечивается чаще всего с помощью документов, которые являются связующим звеном между отдельными процессами. Следовательно, в этих условиях важное место имеет правильно организованный документооборот.

Необходимо отметить, что ранее единственным материальным предметом, который мог бы быть оценён количественно и качественно, были документы, квалифицируемые как “документированные сообщения”. Со временем более строгими в научном плане были признаны потоки информации, изучение и анализ которых выдвигались на передний край науки как более предпочтительный объект количественной и качественной меры процессов управления современным производством. Например, А. Гутштейн замечает, что сведение проблемы информации к проблемам документалистики является значительным сужением и объединением проблемы в самой её постановке.

По мнению Г. Слезингера, понятие “потоки информации” шире понятия “потоки документов”, но последнее является доминирующей составной частью первых.

С. Думлер, также, не ставя знака равенства между потоками информации и потоками документов, тем не менее, делает весьма интересное, с нашей точки зрения, заключение о том, что выводы, получаемые в результате изучения потоков информации, позволяют охарактеризовать недостатки, типичные в этой области для многих

предприятий. “Основным носителем информации по управлению производством служит в настоящее время документ. С его помощью осуществляется взаимосвязь между всеми заводскими подразделениями. Созданием и обработкой документов занято большинство сотрудников заводоуправления и цехов”[30].

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод, о том, что понятие “потоки информации” гораздо шире, чем понятие “потоки документов”.

Таким образом, мы видим, что многие учёные устанавливали наличие взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления, но её характер так и не был ими определён, в то время как с нашей точки зрения на эту взаимосвязь, её можно назвать **началоопределяющей**, поскольку все изменения, которые происходят в организационной структуре вызывают соответствующие изменения в информационной структуре. В тоже время, такую взаимосвязь можно назвать **причинно-следственной**, где изменения в организационной структуре – есть причина, а изменения в информационной структуре – следствие. Однако иногда причиной является изменения в информационной структуре, а изменения в организационной структуре – следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

Взаимосвязь между данными структурами носит характер **усложнения**, в силу того, что происходит усложнение самих организационных структур управления и как следствие этого - усложнение информационных структур. Таким образом, незначительные изменения в организационной структуре могут привести к большим изменениям в информационной структуре управления и наоборот.

Результатом взаимосвязи организационной и информационной структур являются взаимосвязанные управленческие решения, которые вырабатываются управленческим персоналом на различных иерархических уровнях управления и подчинены одной главной цели. Для разработки и принятия управленческого решения на основе этой взаимосвязи происходит соединение воедино всех ресурсов предприятия: материальных, человеческих, информационных, финансовых. Поэтому взаимосвязь между организационной и информационной структурами управления можно назвать **синергитичной**, так как посредством неё организуются все ресурсы предприятия для достижения главной цели.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная и информационная структуры управления предприятия тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в организационной структуре управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в информационной структуре и наоборот, следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам синергична и имеет взаимозависимый характер.

Мы считаем, что для дальнейшего исследования организационной и информационной структур управления и необходимо взять за основу данные нами выше их определения, а в качестве инструментария исследования применить информационный и социологический методы.

1.2. Организационные и информационные структуры управления и их роль в интенсификации процесса управления

В настоящее время в нашей стране много говорится о роли управления и необходимости повышения его эффективности. Однако, несмотря на обширный поток информации данного рода, многие предприятия оказываются неспособными решить эти проблемы. На наш взгляд, одной из главных причин сложившейся ситуации, наряду с нехваткой различного вида ресурсов, неплатёжеспособностью дебиторов и

т. п. является неспособность руководителей рационально организовать процесс управления, правильно спроектировать организационную структуру управления, потоки информации, эффективно использовать своё рабочее время.

Поэтому мы ставим своей задачей исследовать организационную и информационную структуры управления на промышленных предприятиях лёгкой промышленности с целью их совершенствования. Актуальность этой проблемы обусловлена следующими причинами. Во-первых, ростом значимости управленческого фактора в повышении эффективности производства, требующего более полного использования организационного и информационного потенциала. Во-вторых, необходимостью интенсификации управленческой деятельности на базе роста производительности управленческого труда. В-третьих, существенным ростом требований к качеству управления. В-четвёртых, и это особенно важно, значительным увеличением информационной нагрузки на управленческий персонал. В-пятых, усложнением самого процесса управления, вызванного в свою очередь усложнением организационной структуры и значительным увеличением информации, поступающей на предприятие.

Современное промышленное предприятие представляет собой сложную производственную систему организационного типа. Последнее означает, что её функционирование определяется поведением людей в этой системе в процессе производства. В современных условиях, когда система управления производством на промышленных предприятиях значительно усложнилась, когда существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами, возникла реальная опасность инерционности системы и дублирования функций, что не может не сказаться на скорости и качестве исполнения управленческих процессов, а, следовательно, на результатах деятельности предприятия. Поэтому необходимо – чётче

разграничивать функции каждого управленческого звена, определять принцип взаимосвязей и взаимоотношений между ними.

Важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной структуры управления предприятием. При этом организационная структура управления является одним из основных факторов, существенно влияющих на сложную и динамическую работу всего предприятия. Тем не менее, руководителю не следует целиком сосредотачиваться только на структуре, что часто происходит на практике. Эту проблему необходимо постоянно рассматривать в комплексе с другими, например, регистрацией и передачей информации. При проектировании организационной структуры руководитель должен помнить, что эффективная организационная структура не должна допускать потерь и ошибок, обеспечивает удовлетворение от работы, имеет чёткие линии подчинённости, позволяет подчинённым принимать участие в решении проблем, придаёт уверенность в будущем и представляет определённый статус и возможности для служебного роста. Мы полагаем, что к созданию такой структуры управления должен стремиться каждый управляющий высшего звена предприятия и руководитель каждой функциональной службы этого предприятия. Для этого руководитель должен определить цели, задачи, приоритеты и именно на их основе создавать организационную структуру управления, а не наоборот – подгонять цели и задачи под существующую структуру. На одном из предприятий, на котором нами проводились исследования, руководство разработало программу выхода из кризисного состояния. Перед предприятием ставилась цели – увеличить объём производства продукции за два года в 10 раз и одновременно при этом активно проводить политику экономии ресурсов. В организационной структуре были сделаны следующие изменения. Во-первых, с целью экономии затрат отдел снабжения был почти полностью сокращён, а оставшийся работник стал напрямую подчиняться не коммерческому директору, а директору по

производству. Как следствие всего этого начались сбои в обеспечении производства сырьём и материалами, конфликты между коммерческим директором и директором по производству по поводу того что, сколько и когда выпускать. Во-вторых, с целью увеличения объёма продаж выпускаемой продукции в отдел сбыта было дополнительно принято 4 новых работника. Отдела маркетинга, который должен был бы изучить положение предприятия на рынке, возможности рынка и т. д. и прочих служб (например, информационно-аналитический отдел и др.) не было создано. В результате предприятие накопило большие запасы готовой продукции на складе. Таким образом, руководство не только не смогло грамотно поставить цели перед предприятием, но и не сумело провести (а можно сказать и не проводило) необходимые для их выполнения изменения в организационной структуре предприятия.

П. Дракер видит три способа определения типа организационной структуры, требующейся для конкретного предприятия: анализ деятельности, анализ решений и анализ связей. Действительно, только тщательно проанализировав деятельность предприятия, управляющий может определить, какую работу необходимо проделать, как отдельные виды работ могут быть объединены, и каким образом в организационной структуре должен быть отражён каждый вид деятельности. Анализ решений помогает определить, какого рода решения нужно принять, какую часть организационной структуры и какое участие в их осуществлении должен принять каждый управляющий. Анализ связей должен помочь в определении того, какой вклад в осуществление программ должен внести каждый из руководителей, совместно с кем он должен действовать и каков должен быть вклад других управляющих. Проведя такой анализ, руководитель может выбрать определённый вид организационной структуры.

В теории и практике управления промышленными предприятиями находят применение следующие организационные структуры управления:

линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т. п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка – старший мастер – мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце прошлого века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны деятельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Однако кажется, что эффективность использования его меньше связана с размерами предприятия, а скорее с типом производства. По нашему мнению, пригодность этой системы организации в огромной степени обусловлена сложностью производственной деятельности, а именно масштабами номенклатуры продукции, а также сложностью производимых изделий и производственных процессов.

Если предприятие стремится производить уникальную продукцию большой сложности и высокого технического уровня, ему нужны будут

специалисты по планированию и организации производства этих изделий. Эти проблемы становятся ещё сложнее, если предприятие производит широкий ассортимент уникальных товаров или время от времени меняет профиль продукции. В этих условиях линейная структура с трудом справилась бы с задачами предприятия, предприятие в таких случаях должно быть небольших размеров. Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций. Так пришли к созданию функциональной системы организации.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями, с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

Функциональная структура основывается на дифференциации специальных квалификаций. Каждый отдел или руководитель специализируется в отдельной отрасли (планирование, снабжение и др.) и отвечает за способ осуществления соответствующей функции. При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжение по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на

высоком качественном уровне, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого количества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональную структуру характеризует слабая гибкость стратегии. При этой структуре одна и та же группа высшего руководства ответственна за решения оперативных и стратегических задач. А так как объём оперативных задач в управленческой деятельности гораздо больше, их легче определить и они безотлагательны, то решения оперативных задач доминируют. Таким образом, функциональная организация ориентирует руководителей на достижение текущего эффекта, а внедрение нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, которые позволили бы разработать и осуществить структурные изменения. Функциональная организация оказывается мало приспособленной к прекращению старой деятельности, что является необходимым условием динамизма и новаторства организации. Очень часто в функциональной организации прекращение устаревшей деятельности затягивается. Объясняется это тем, что давно сложившиеся подразделения, которые должны быть ликвидированы, имеют побудительные мотивы к продолжению своей деятельности. Обычно этот конфликт разрешается тогда, когда становится совершенно очевидным и неизбежным прекращение деятельности данного подразделения.

Функциональная структура была очень мало распространённой. Она имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам как компромисс между двумя системами – линейной и функциональной – возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением – специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних – функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления – важная задача при построении структуры управления.

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

1. Число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией.
2. Каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении.

3. Возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам.
4. Рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий функционирующих в стабильном режиме, то есть наладивших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. Вместе с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, техническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ, направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевых.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта — цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в свою очередь делает работу

управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Органы программно-целевой структуры создаются для того, чтобы разгрузить высший уровень управления от оперативного руководства работами, охваченными целевыми программами, поэтому они должны быть наделены необходимыми полномочиями и максимально приближены к тому исполнительскому аппарату производственной системы, который занят управлением обычной деятельностью объекта. Это влечёт за собой необходимость создания специального механизма взаимодействия программно-целевой и линейно-функциональной структур управления. Основу программно-целевой структуры составляет специальный орган управления, в обязанности которого входит формирование, координация и регулирование всех горизонтальных связей, относящихся к данной целевой программе.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-ых годов в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный нами выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных, а, следовательно, информационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер - наслоение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому, что на многих предприятиях одной и той же функцией

занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрознённого, замкнутого формирования функциональных служб производства дают себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они собственно, и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной загрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

В зависимости от типа предприятия применяются двухступенчатая и многоступенчатая структуры управления. Двухступенчатая система встречается на небольших предприятиях, имеющих часто бесцеховую структуру.

Одним из основных признаков оптимальной структуры управления является наименьшее число ступеней и звеньев, так как это ведёт к сокращению времени для прохождения информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала. Благодаря этому системы управления легче поддаются контролю, сокращаются пути прохождения информации и время для принятия решений. Чем меньше иерархических уровней в структуре управления, тем меньше возможностей для распыления ответственности. Поэтому определение состава и взаимосвязей линейных и функциональных звеньев управления, числа ступеней является одной из главных задач при разработке организационной структуры управления.

Как показали проводимые нами исследования, организационная структура предприятий лёгкой промышленности остаётся крайне неэффективной и имеет пока ещё много недостатков:

- остались функционировать ряд "старых" ненужных отделов и служб, собирающих малоценную информацию, анализ

которой отрывает много времени у руководителей высшего звена управления;

- не создаются новые службы (маркетинга, контролинга), способные увеличить интенсивность управленческого процесса на предприятии, а если и создаются, то функционируют крайне неэффективно;
- зачастую, несколько служб выполняют одну и ту же работу;
- руководителям высшего звена управления часто приходится выполнять не свойственную для его деятельности работу и т. д.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением мы понимаем такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличения объёма продаваемой продукции, увеличения прибыли от реализации, выпуска нового вида продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т. д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии необходимо, а первую очередь усовершенствовать организационную и информационную структуру управления, то есть сделать их более эффективными.

Исследования специалистов и наши собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием необходимо, увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которое должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а, следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управления определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Рост объёмов и технических параметров продукции, ведёт к усложнению организационной структуры управления с возникновением новых функциональных служб, более тесной связи между функциональными и производственными звеньями. Это, в свою очередь, существенно увеличивает информационные потоки и объём информации, проходящей по ним. Таким образом, усложнение организационной структуры требует перестройки информационной структуры предприятия с целью интенсификации процесса управления на промышленном предприятии.

Развитие производства в современных условиях неизменно связано с ростом объёмов и номенклатуры выпускаемой продукции, повышением уровня специализации и кооперирования, с усложнением техники и технологии изготовления продукции. Это обуславливает всё более тесные

взаимосвязи и всё большую зависимость, как между промышленными предприятиями, так и между их внутренними подразделениями. Последнее ведёт к значительному увеличению информационных потоков и усложняет решение вопросов, возникающих в процессе производства. Баланс же рабочего времени управленческого персонала остаётся неизменным, и поэтому в единицу времени он должен перерабатывать больший объём информации и принимать большее число решений, что отражается на качестве последних, а, следовательно, и на эффективности деятельности объектов управления.

Поэтому для снижения информационной нагрузки на управленческий персонал необходимо разработать такую информационную структуру управления, которая бы эффективным образом обеспечивала информационный обмен между функциональными звеньями в организационной структуре управления. Ф. Е. Удалов пишет: "Можно выделить по крайней мере четыре основных фактора, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной структуры на промышленных предприятиях. Во-первых, значительно выросла сложность решений, которые должны принимать руководители, а, следовательно, увеличилась потребность в информации высочайшего качества. Во-вторых, на предприятиях появились новые функциональные и производственные подразделения, которые также необходимо обеспечивать высококачественной информацией. В-третьих, повысились требования к качественным показателям исполнения управленческих функций, что также предполагает потребность управляющих в информации высокого качества. В-четвёртых, интенсификация управления на промышленном предприятии в первую очередь связана с увеличением интенсивности информационного процесса" [97].

Но при этом нужно отметить, что информация, которая будет поступать различным отделам и службам должна обладать следующими качественными характеристиками: своевременностью получения,

достоверностью, полнотой, уровнем реферированности. Эти качественные характеристики, в первую очередь, и определяются надёжностью и эффективностью функционирования информационной структурой управления.

Под своевременной информацией мы понимаем такую информацию, которая особенно необходима управляющему и имеет наибольшую ценность в момент принятия решения. Как правило, после принятия решения она теряет свою былую ценность и актуальность.

Достоверной информацией можно назвать такую, которая несёт в себе истину об интересующем нас объекте или явлении.

Очень важно также, чтобы при принятии решения управляющий обладал всей полнотой информации. В противном случае недополученные сведения могут привести к тому, что принятое решение будет не только не оптимальным, но и ущербным.

Под уровнем реферированности информации нами понимается степень обработанности информации. Нашими исследованиями установлено, что управляющие нередко испытывают перегрузку не столько от фактического объема информации, сколько от предоставления её слабо агрегированной и явно недостаточно проанализированной на низших уровнях. Это является одним из важных факторов, снижающих эффективность использования рабочего времени и руководителями, и подчинёнными, и одним из главных дефектов в технологии обработки информации.

В табл.1 приведены результаты проведённых нами исследований количественных и качественных характеристик информации, которой пользуются руководители предприятий лёгкой промышленности. Исследования проводились в 1997-1998 годах при помощи анкетного опроса, на основе составленной нами анкеты, состоящей из 53 вопросов (Приложение 3). Исследование проводилось на 7 предприятиях

лёгкой промышленности Нижегородской и Московской областей (Приложение 5).

Из приведённых данных следует, что избытка информации у руководителей практически нет, и это следует признать положительным явлением. Однако не может не настораживать тот факт, что достаточный объём информации поступает лишь в среднем к 41,4% руководителей. Это, видимо, есть следствие того, что информационная структура управления на предприятиях недостаточно проработана.

Из анализа табл.1 видно, что лишь 8,9% руководителей считают поступающую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям. Это совершенно ненормальное явление, что подтверждается и в иерархическом аспекте. Так, 42% руководителей высшего звена получают несвоевременную и слабо проработанную информацию, а почти 17% из них считают, что получают много ненужной и необъективной информации.

Таблица 1.

Количественные и качественные характеристики информации, в % от числа опрошенных.

	Избыточная	Достаточная	Недостаточная	Своевременная, обработанная и нужная	Несвоевременная и слабо обработанная	Много ненужной	Часто не объективная
Нижние звенья управления	0	40,0	60,0	13,3	40,0	20,0	6,7
Среднее звено управления	0	50,0	50,0	5,6	50,0	16,7	5,6
Высшее звено управления	0	34,2	57,5	8,0	42,0	16,7	16,7
Средний %	0	41,4	55,8	8,9	44,0	17,8	9,7

Объём поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а, следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объектов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависит от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, информационно почти всегда хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение по ним почти всегда недостаточное, они очень часто не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться, многовариантны, сложно оцениваемы с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоёмки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, то есть наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходимого на спокойный и вдумчивый анализ перспективных проблем и их связей с ситуацией, складывающейся на предприятии в текущем периоде. Взаимосвязь перспективного с оперативным должна оцениваться с позиции: принимаемые оперативные решения должны в максимально возможной степени способствовать реализации стратегических целей.

Одно из направлений, позволяющее увеличить эффективность информационного обмена на предприятии является привлечение различных технических средств (компьютеры, принтеры, сканеры и т. д.).

Лавинообразный рост потоков информации делает практически невозможным процесс её фиксирования, обработки и передачи без использования электронно-вычислительной техники. В то же время ЭВМ далеко не всегда эффективно используется для этих целей, в большинстве

случаев они выполняют функцию оперативного учёта, что совершенно недостаточно для выполнения функций оперативного управления производством и, тем более, функций управления стратегического.

Поэтому абсолютное большинство управляющих высшего, среднего и низшего уровней управления для получения даже оперативной информации использует информационные вертикальные и горизонтальные связи, осуществляемые путём телефонных переговоров, личных встреч и производственных совещаний. Но так как большая её часть не записывается, а передаётся в процессе контактов, то соответственно можно сделать вывод, что стратегический банк данных находится не в памяти компьютеров, а в сознании руководителя.

Оценивая роль ЭВМ в управлении производством, следует иметь в виду, что электронно-вычислительная техника – очень нужный и важный инструмент, помогающий решать проблемы управления, но именно инструмент, а не панацея от всех бед. Рассматривая роль ЭВМ в повышении эффективности управления, необходимо отметить, что новые технические средства, информационные технологии призваны обеспечить рост производительности труда работников управления. Их задача - обеспечить руководителя, принимающего управленческие решения своевременной, достоверной, реферированной, обладающей всей полнотой информацией. При этом принятие решения всегда является важнейшей функцией руководителя, так как, если оно содержит даже незначительные элементы неопределённости, то может быть принято только человеком.

По этому поводу Б. Мильнер пишет, что новые технические средства, информационная технология призваны обеспечить рост производительности труда работников управления. Но при этом они выполняют вспомогательную работу по сбору и обработке информации. Принятие же решений всегда является важнейшей функцией руководителей [61].

ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объёмы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Безусловно, сегодня самый ценный вид товара – информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку и передачу. Взгляды на информацию как на товар, имеющий цену, всё более находят себе сторонников как в нашей стране, так и за рубежом. Американский исследователь Дж. Кантер пишет, что информацию стали рассматривать как всё более ценный товар, необходимый управлению для эффективного планирования и контроля деловых операций. Многие считают информацию столь же важным элементом производства, как люди, машины, сырьё, деньги [35]. Информация – внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе “информации об отклонениях”. Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, которая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Таким образом, необходимость интенсификации процесса управления порождает у руководителей потребности в информации высокого качества и в ускорении информационного обмена на предприятии, что в свою очередь влечёт за собой усложнение и дальнейшее совершенствование организационной и информационной структуры управления.

1.3. Анализ зарубежного опыта создания и функционирования организационных структур управления промышленным предприятием

Характерная черта современной американской практики – постоянная работа по улучшению организации управления, которая ведётся на большинстве крупных и средних промышленных предприятий. Подобная деятельность способствует повышению эффективности производства по двум направлениям. С одной стороны, эти мероприятия необходимо рассматривать как средство, способное превратить фирмы в более гибкий механизм, функционирующий в условиях развития научно-технического прогресса и в изменяющихся рыночных условиях. С другой стороны, они являются средством рационального распределения и использования кадровых ресурсов, повышения эффективности управленческого труда.

В современной сложной многоступенчатой организационной структуре управления на средних и крупных промышленных предприятиях США каждый руководитель имеет строго определённые функции и полномочия. Создание такой структуры, основанной на разделении управленческого труда, позволило добиться чёткого функционирования всей пирамиды управления, координировать деятельность всех подразделений производственного комплекса.

Процесс специализации в сфере производства и управления отражается на функциях подразделений управления и отдельных руководителей. Постоянно меняются связи между службами, перестраиваются их структура и функции, создаются новые службы и отделы. Происходит расширение функций и рост значения некоторых органов управления, их руководители занимают более высокие места в иерархии компании. Примером может служить появление отделов по организационному планированию и развитию, по методам управления, по подготовке кадров, по управлению качеством, по отношениям с потребителями, по проблемам окружающей среды.

Постоянное изменение обязанностей и ответственности отдельных функциональных специалистов и линейных управляющих приводит к дальнейшим изменениям организационной структуры и к комбинированию различных принципов её построения. Вместе с тем изменение организационной структуры, функций и ответственности руководителей влияет на эффективность их труда, связи с другими работниками и звеньями управления, на их стимулы, эмоциональное состояние, инициативу.

Организационная структура управления, по мнению американских специалистов, должна строиться с таким расчётом, чтобы она стимулировала работу управляющих и сотрудников, позволяла определить эффективность их деятельности, степень участия каждого в достижении целей организации, установить оптимальное количество управленческого персонала.

В настоящее время на большинстве крупных и средних промышленных предприятий США созданы специальные отделы организационного планирования и развития. К основным задачам указанных служб относится анализ существующей организационной структуры фирмы и её звеньев, составление организационных планов, разработка и внедрение новых методов научного управления и

планирования. Службы занимаются также координацией разработки перспективной политики фирмы, внедрения вычислительной техники и новой технологии. Данными службами издаются различные справочники и схемы организационной структуры для внутреннего пользования, чтобы облегчить работу управляющих и контакты между ними. Они же изучают все предложения по организационным изменениям, созданию новых производств, подразделений и должностей.

Улучшение существующих и поиск новых организационных форм, придание структуре управления гибкости, адаптивности к изменениям условий производства привели к возникновению приспособляющихся структур и структур, направленных на поиск нового.

Приспособляющаяся организационная структура широко распространена в практике западных промышленных предприятий. Её часто называют структурой, ориентированной на отдельные проекты, или матричной. Приспособляющаяся структура используется предприятиями, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется, то есть теми предприятиями, которым необходимо иметь хорошую маневренность в вопросах производства и стратегии.

Впервые эта структура была применена в конце 30-ых годов для организации работ над крупными военными проектами ведущих авиа космических компаний – “Локхид”, “Авиа” и др. Наиболее интенсивно используется приспособляющаяся структура в фирмах, производящих военную продукцию, но с середины 60-ых она начинается постепенно распространяться в невоенных сферах деятельности (например, в лёгкой, пищевой промышленности).

Предприятие, организованное по принципу приспособляющейся структуры, разделено на два главных отделения: отделение разработок, ответственное за стратегическое планирование и обеспечение всеми видами ресурсов, и отделение проектов, которое отвечает за выполнение

стратегических планов, за производство продукции, предусмотренной планами, и реализацию её на планируемых рынках сбыта.

Отделение разработок формируется из специализированных групп, выполняющих различные функции производственной и хозяйственной деятельности предприятия. Планирование программ производится либо в функциональных подразделениях, либо в специально созданных временных бригадах из числа специалистов и управляющих функциональными подразделениями. После одобрения высшим руководством предприятия реализация стратегии и оперативная деятельность передаётся отделению проектов. По мере выхода предприятия на новые рынки создаются должности управляющих проектами. Проектные группы формируются либо как проектно-матричная организация управления, либо как функционально-матричная организация управления. При проектно-матричной организации управляющему передаются сотрудники и необходимые ресурсы из функциональных отделов отделения разработок на всё время осуществления проекта. Когда задачи очередного проекта выполнены, управленческие работники возвращаются в свои функциональные подразделения и работают в своей специальной должности.

При функционально-матричной организации управляющий непосредственно сотрудничает с исполнителями, которые работают в функциональных отделах, не обращая внимание на существующие линии подчинения этих отделов. Функциональные отделы продолжают выполнять свои специализированные технические функции, а управляющий проектом обеспечивает административное руководство.

Приспосабливающаяся структура обеспечивает высокую маневренность производства, которая достигается благодаря тому, что управляющие проектами могут эффективно координировать работу над всеми проблемами определённого проекта, начиная с конструирования продукта и кончая проблемами рынка.

Структура обладает высокой стратегической гибкостью. Гибкость в вопросах стратегии достигается в результате того, что круг вопросов, которыми занимается правление предприятия, резко сужается. При небольшом количестве проектов правление фирмы сосредотачивает внимание на стратегических вопросах. Непродолжительный характер проектов исключает давление вопросов оперативной деятельности над стратегическими. Реакция на изменения возрастает.

По мнению американских специалистов, основными недостатками приспособляющейся структуры являются:

1. Стратегическая маневренность значительно снижается при увеличении числа одновременно действующих проектов, так как это вызывает перегрузку высшего руководства.
2. Эффективность структуры снижается, если затруднено перемещение производственных фондов между проектами или если они не могут быть разбиты на комплексы, необходимые для разработки новых продуктов. Поэтому в США данная структура нашла применение на предприятиях технически оснащённых отраслей, например, химической, автомобильной, ведущих большие исследовательские и опытно-конструкторские работы с ограниченными производственными циклами [94].

Появление на промышленных предприятиях США организационной структуры, ориентированной на поиск нового (рис. 1) обусловлено тем, что функциональные службы и управляющие занятые главным образом текущей работой, не в состоянии уделять должного внимания нововведениям в продукции, технике, технологии [94]. Основной принцип в этой организации заключается в том, что текущее производство и сбыт установившихся прибыльных продуктов объединяются в группу текущего производства, а разработка новых продуктов и приспособление их к рынкам сбыта – в поисковую группу.



Рис. 1. Организационная структура, ориентированная на поиск нового.

Распределение ответственности за стратегические вопросы между группами осуществляется по-разному.

Поисковая группа может заниматься как вопросами расширения производства, так и вопросами диверсификации.

В этом случае стратегическая деятельность группы текущего производства сводится к использованию существующих возможностей, например к некоторой модернизации выпускаемых продуктов. Деятельность поисковой группы может быть ограничена только вопросами

диверсификации, а ответственность за расширение производства передаётся группе текущего производства. Сосредоточение стратегических вопросов исключительно в поисковой группе позволяет увеличить синергию в области исследований и разработок, но при этом будет утеряно знание текущих возможностей рынка. Если же вопросы стратегии сосредоточить главным образом в группе текущего производства, будет потеряна гибкость стратегии и организации, то есть возможность быстрого изменения структуры и организации.

Поисковая группа изучает, планирует и реализует возможности создания новых видов товаров на проектной основе. Группа остаётся ответственной за проект до тех пор, пока не будет установлена его коммерческая осуществимость. Для этого в поисковой группе создаётся опытное производство, а продукт испытывается на рынке. После того как рентабельность продукта установлена, проект передаётся в группу текущего производства.

Группа текущего производства, как правило, организуется по видам продуктов.

Данная структура обеспечивает высокую производственную маневренность, гибкость стратегии и структуры, а также экономический эффект синергии и эффект от увеличения масштабов производства в группе текущего производства. Однако экономический эффект от роста масштабов производства несколько снижается из-за дублирования ресурсов в обеих группах.

В США данный вид организационной структуры, главным образом, используется предприятиями обрабатывающей промышленности, где производство достаточно устойчиво, мобильность фондов и кадров специалистов сравнительно ограничена, продолжительность жизни отдельных изделий велика, и здесь важное значение имеет экономия от увеличения масштабов производства.

Необходимо отметить также, что в настоящее время в США и ряде стран Западной Европы классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким, средним и части крупных предприятий. Для крупных компаний конца 80-ых, начала 90-ых годов доминирующим стал дивизионный подход (от английского division – подразделение). Более половины крупнейших компаний США перешли от линейно-функциональных структур управления к дивизиональным.

Основными причинами, по которым произошёл переход крупных предприятий из проверенной десятилетиями модели управления являются: растущая диверсификация бизнеса и трудности в управлении из одного центра непохожими друг на друга или географически удалёнными предприятиями.

Начало популярности дивизиональной структуры управления относится к 60-ым годам. Именно тогда США и страны Западной Европы охватила вторая волна специализации управления (первая – в конце прошлого века привела к созданию линейно-функциональной структуры). На этот раз западные компании переживали децентрализацию управления, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность своим производственным единицам.

Таким образом, в линейно-функциональных структурах производственные звенья наделены только функциями организации (линейными), а остальные, “штабные” функции управления реализуются на верхнем уровне. В дивизиональных же структурах часть или даже все “штабные” функции (финансовое управление, учёт, планирование и т.д.) придают производственным звеньям. Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт своей продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Основными достоинствами дивизиональной структуры управления являются: оперативность в принятии решений, быстрое решение сложных

межфункциональных проблем, ориентация на новые рынки и технологии, ориентация на неценовую конкуренцию.

Американские специалисты считают, что линейно-функциональная структура управления имеет много достоинств: стабильность, экономия на управленческих расходах, быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок, ориентация на ценовую конкуренцию.

В тоже время все недостатки, присущие линейно-функциональным структурам, не позволяющие им быстро приспосабливаться к быстро меняющимся условиям рынка, можно свести к одному: неэффективному движению информации. Это относится как к горизонтальным коммуникациям (когда руководители и специалисты разных функциональных отделов просто не могут понять проблемы друг друга).

Во-первых, медленно принимаются решения, так как обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения. Во-вторых, качество решений на высшем уровне определяется уже не столько компетентностью самих руководителей и специалистов, сколько надёжностью и достоверностью поступившей к ним информации. Поскольку у руководителей среднего звена появляются возможности влиять на решения, принимаемые на высшем уровне, в собственных интересах или в интересах своей функциональной службы, линейно-функциональная структура порождает "ведомственность" внутри компании.

Мы согласны с американскими специалистами в области управления, которые полагают, что именно слабые стороны линейно-функциональной структуры породили тип руководителя с инстинктивным стремлением максимально уменьшить риск при принятии важного решения и не брать на себя большой ответственности.

Поэтому, по мнению американских специалистов именно дивизиональный подход должен изменить стиль руководства в крупных американских компаниях.

Однако предоставление широких полномочий производственным отделениям и их руководителям выдвинуло на первый план другую проблему: сочетание самостоятельности отделений и их ответственности за общие для предприятия конечные результаты.

В тоже время, мы считаем, что дивизиональный подход порождает дублирование функций управления, что означает рост управленческого аппарата в целом. Кроме того, может возникнуть угроза неуправляемости, поскольку по мере использования дивизионального подхода уже в подразделениях компании возникает многоуровневая иерархия, и как следствие этого – потоки информации и управленческие решения опять движутся только по вертикали, а это затрудняет интеграцию разных сфер управленческой деятельности на ключевых направлениях.

Современные крупнейшие американские компании характеризуются четырёхступенчатой организационной структурой управления. Высший уровень управления – общее собрание акционеров, а в промежутках между собраниями – совет директоров определяет общую политику предприятия. Совет директоров через финансовый капитал осуществляет контроль деятельности компании. Его главная задача следить за рентабельностью предприятия и его финансами.

Второй уровень – президент, вице-президенты и другие руководители – руководят оперативной деятельностью компании, осуществляя распорядительные и координационные функции.

Третий уровень – советы, комитеты, штабные службы – вырабатывают рекомендации. Компаниями могут создаваться различные комитеты и советы: исполнительский, административный и т. д. Например, финансовый комитет текстильной компании “Textile”, созданный советом директоров определяет политику цен, оценивает определённые сметы,

рассматривает результаты ревизий и т. д. Комитеты являются таким звеном, в котором мастерство и достижения каждого производственного отделения используются другими и в то же время каждое отделение получает информацию о том, что и где происходит, и извлекает из этого пользу. Для выполнения функций по координации, планированию и контролю в помощь высшей администрации создаются центральные службы, состоящие из специалистов. Каждая из них выполняет какую-то определённую функцию: исследовательскую, информационную, подготовку кадров, изучение рынка. Например, текстильная компания "Textile" имеет 11 служб.

Четвёртый уровень – исполнительный. Современные крупные американские компании разбиты на производственные отделения. С целью усиления централизованного управления компанией между центральными органами и производственными отделениями создаётся дополнительный орган – промышленная группа. Возглавляют промышленные группы – вице-президенты распорядители, которые являются членами исполнительного комитета и осуществляют координацию и контроль деятельности производственных отделений.

Во главе производственных отделений стоят генеральные управляющие, которым предоставлена исполнительная власть и право принятия окончательных решений по текущим вопросам.

Руководитель отделения, исходя из общекорпоративных задач, разрабатывает перспективную и текущие программы действий на основе собственных оценок сбыта, уровень издержек, сбыт продукции, снабжение сырьём и т.д. В помощь руководителям производственных отделений созданы функциональные службы: контроля, НИОКР, сбыта, учёта и т. д.

Японские крупнейшие компании также имеют четыре уровня управления: полномочное управление, общее руководство, руководство отделами и руководство конкретной производственной деятельностью.

От высшего руководства ждут выполнения нескольких целей. Во-первых, ожидается, что оно определяет систему ценностей и цели организации с учётом интересов акционеров и других владельцев. Во-вторых, ожидается, что оно определяет отношения между организацией и внешней средой или принимает решения о стратегии “продукт – рынок”. В-третьих, ожидается, что оно осуществляет функцию организации, то есть, формирует организационную структуру и подбирает кадры. Таким образом, высшее руководство оказывает решающее влияние на стратегию, структуру и функционирование.

На уровне полномочного управления корпорации имеется два органа – совет директоров и ревизионный орган. Ревизионный орган является формальным органом, созываемым в компаниях в соответствии с законодательством. В Японии совет директоров не является суверенным органом: это чистая проформа. Он собирается реже, чем раз в месяц и принимает решения лишь по незначительным вопросам, только для того, чтобы выполнить требования закона: долгосрочные планы редко направляются на утверждение.

Есть несколько причин, по которым совет фактически не является управляющим органом. К самым важным относятся: достигнутая в Японии степень отделения управления от собственности, большинство директоров являются штатными сотрудниками компании, комитет по управлению, состоящий из штатных высших директоров, функционирует эффективно.

Считается, что совет директоров представляет интересы владельцев акций и должен включать представителя акционеров, но в силу отделения управления от собственности в совете нет представительства владельцев акций и их голос почти неслышен. Это отделение оказывает также влияние на цели корпорации. Быстрое получение прибыли не считается важным делом, поэтому доход на акцию редко выступает в качестве цели.

В совете директоров число членов извне крайне незначительно. Это одна из важных причин его второстепенности. В США и Великобритании

число членов – не сотрудников корпорации может достигать половины от общего количества членов совета директоров. Благодаря этому в США совет директоров, кроме функций установленных законом, выполняет и другие: консультирование по финансовым вопросам, наблюдение и проверка решений администраторов и утверждение долгосрочных планов.

В Японии концептуально корпорация рассматривается как организация сотрудников, подобно организации типа общины и разделение власти с внешними лицами не приветствуется. Смысл директорства отличается от того, который характерен для США. В Японии титул директор обладает большой престижной ценностью. Здесь отсутствует такая должность, как вице-президент. Титул директора имеет больший престиж, чем титул просто главы подразделения. К директорам относятся председатель, президент компании, начальники влиятельных отделов.

В Японии комитет по управлению, состоящий из штатных директоров, является наиболее важным органом принятия решений на высшем уровне. Среднее число членов в комитете равно приблизительно десяти и обычно включает председателя совета директоров, президента, главного директора-распорядителя и от 4 до 6 исполнительных директоров.

Комитет по управлению – это не совещательный орган при президенте и не информационное совещание, а орган принятия решений. В США такая разновидность комитета по управлению малопопулярна.

Между комитетами по управлению в японских компаниях и в США имеются различия. Члены японских комитетов обладают более широкими полномочиями, большинство из них не являются руководителями отделов. В США круг обязанностей каждого члена обычно чётко определён. Поэтому в США отнюдь не редкость, когда один руководитель продуктового отделения встречается непосредственно с высшим руководством для обсуждения долгосрочных планов, а комитет высшего

руководства проводит день за днём в обсуждении долгосрочных планов. Процесс принятия решений становится разновидностью процесса конфронтации и как таковой редко встречается в Японии, поскольку долгосрочные планы обсуждаются в комитете по управлению, где представлены все продуктовые отделения.

С недавних пор в Японии стала проявляться усиленная тенденция в сторону принятия группового решения высшим уровнем управления. В дополнение к обычному комитету многие компании создали другой – старший комитет по управлению. Он состоит из председателя, президента и немногих исполнительных директоров, всего из пяти-восьми членов. Этот комитет обсуждает только стратегические проблемы и направляет вопросы в комитет первой ступени для окончательного решения. Старший комитет – это орган свободных дискуссий или мозговой атаки по стратегическим проблемам. Таким образом, стратегические проблемы обсуждаются и решаются старшим, а текущие – традиционным комитетом по управлению.

В Японии компании, специализирующиеся на выпуске какого-нибудь одного продукта имеют функциональную структуру управления. Диверсифицированные компании применяют структуру из специализированных продуктовых отделений. В США даже специализированные компании применяют дивизиональную структуру, сформированную, либо по продуктовому, либо по территориальному признаку.

В связи с тем, что номенклатура производства всё более диверсифицируется, в Японии происходит увеличение числа компаний с дивизиональной структурой управления.

В тоже время многие диверсифицированные компании применяют функциональную структуру. Это связано с тем, что при дивизиональной структуре ослабляются функциональные возможности, в особенности функции сбыта. Чтобы успешно справляться с условиями конкуренции,

очень полезно иметь развитую сбытовую функцию. Кроме того, производственные отделения тяготеют к краткосрочному подходу решения проблем.

Существуют и гибридные организационные структуры: функциональная организация производства основного продукта и производство второстепенных продуктов в отделениях.

Японская организация может обладать некоторыми чертами матричной структуры. Однако понятие матричной структуры остаётся достаточно неопределённым, поэтому применять его для описания японских организаций рискованно.

Японские специалисты в области управления считают, что организационная структура должна соответствовать стратегии компании. По мере изменения стратегии необходимо менять и структуру, между ними должно быть динамическое равновесие. Поэтому в структуре компании следует различать подразделения, вырабатывающие и подразделения, реализующие стратегию; первые играют более важную роль, чем вторые. Тогда процесс осуществления согласованных изменений состоит из следующих этапов: понимание возможностей и угроз высшим руководством компании; укрепление формирующих стратегию подразделений; стратегия для высшего уровня иерархии; потенциал реализации стратегии; деятельность; результаты.

Лучшие японские компании вначале стараются укрепить подразделения, формирующие стратегию, и лишь затем – ключевые элементы потенциала её реализации.

Плановый отдел разрабатывает эти стратегии. Он выполняет четыре основные функции. Во-первых, он отвечает за развитие стратегического мышления. Очень важно, чтобы высшее руководство осознало, что стратегические решения – это не то, что оперативные. Второй функцией является сбор стратегической информации. Общие экономические тенденции, изменения в обществе, тенденции в развитии отрасли должен

отмечать плановый отдел, он же собирает информацию о конкурентах. Нет иного подразделения, накапливавшего бы эту стратегическую информацию. Отдел исследований и разработок накапливает информацию о будущих тенденциях развития техники.

Третья функция – рекомендовать новые стратегии. Он также разрабатывает базовые планы совершенствования уже выпускаемой продукции.

Четвёртой функцией является сведение стратегических планов отделений и контроль за их выполнением.

Таким образом, можно сделать вывод, что у каждого типа организационной структуры, которые в настоящий момент используются предприятиями США, Японии и других стран есть свои достоинства и недостатки. Структуры японских и американских предприятий имеют много различий и как следствие этого различны их стили управления. Структура американских компаний направлена на получение максимума прибыли. Структура японских компаний имеет сильную стратегическую направленность на развитие предприятия. Структура и стратегия японских предприятий сбалансированы. В тоже время основными причинами совершенствования организационной структуры управления американских и японских предприятий являются: усложнение самого процесса управления, вызванного в свою очередь усложнением организационной структуры и значительным увеличением информации, поступающей на предприятие, увеличение информационной нагрузки на управленческий персонал, необходимость интенсификации управленческой деятельности на базе роста производительности управленческого труда.

Глава 2. Исследование проблем организационной и информационной структур управления на предприятиях лёгкой промышленности

2.1. Анализ сложившейся ситуации в управлении предприятиями лёгкой промышленности

Экономические реформы, проводимые в России в начале 90-ых годов привели к тому, что лёгкая промышленность оказалась в числе замыкающих по глубине падения производства, экономическому и финансовому благополучию. Невозможность нормального формирования собственных оборотных средств, недоступность кредитных ресурсов, чрезмерные налоговые изъятия, массированное, ничем не сдерживаемое давление импорта, низкий уровень конкурентоспособности продукции отрасли стали непреодолимыми препятствиями для многих предприятий. В результате, как отмечалось в докладе министра экономики на заседании правительства 22.07.99, рынок оказался заполненным импортными товарами, а отечественное производство находится на предельно низком уровне. Большая часть предприятий - убыточны, их кредиторская задолженность составляет до 90% годового объёма реализации [54].

Вместе с тем, ряд предприятий сумели приспособиться к рыночным условиям. Серьёзный сдвиг произошёл в качестве и ассортименте продукции, которая по многим показателям способна конкурировать с импортной. Это относится, прежде всего, к продукции швейной промышленности, более четверти объёма, которой отправляется на экспорт.

Многие предприятия изменили свои организационно-управленческие структуры. На смену комбинатам-гигантам, обременённым огромными слабо используемыми фондами, многочисленными вспомогательными службами, объектами социальной сферы, приходят структуры холдингового типа. Такова, например, компания "Чайковский текстиль". Нередко из неблагополучного крупного

производства выделяется дееспособное звено, которое начинает активно развиваться. Так поступили, в частности, в ОАО "Смоленский льнокомбинат", ОАО "Гамма".

1999 год можно считать первым годом подъёма лёгкой промышленности России. Обратимся к данным статистики. Они показывают, что вплоть до 1999 года лёгкая промышленность снижала свои объёмы производства.

Последствия августовского кризиса 1998 года создали выгодные условия для российской лёгкой промышленности. Падение курса рубля привело к значительному снижению импорта товаров, сырья и материалов из-за рубежа, что в свою очередь дало возможность предприятиям увеличить объёмы производства. По данным статистики объём производства продукции отрасли в целом по России в физическом исчислении в январе-августе 1999 года составил по сравнению с соответствующим периодом 1998 года 106,1%, а в январе-ноябре 1999 года к соответствующему периоду 1998 года 119,0% [54].

В настоящее время стало предельно ясным, что для налаживания и обеспечения динамичной работы предприятий лёгкой промышленности необходимы следующие меры государственной поддержки:

- обеспечение доступности кредитных ресурсов;
- защита отечественных товаропроизводителей от недобросовестной конкуренции фирм-импортёров;
- реструктуризация задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами.

В настоящий момент для большинства предприятий остаётся проблемой получение необходимых и достаточных кредитов коммерческих банков из-за высоких кредитных ставок. В связи с этим в соответствии со ст. 55 Федерального закона "О федеральном бюджете на 1999 год" 20 мая 1999 года было издано постановление Правительства Российской Федерации N552, предусматривающее порядок выделения

средств на возвратной основе на финансирование расходов по сезонной закупке сырья и материалов для производства товаров лёгкой промышленности. Министерство экономики организовало конкурсный отбор предприятий на право получения бюджетных средств. По расчётам министерства экономики ссуда на закупку сырья и материалов должна позволить предприятиям, получившим её, помимо возврата ссуд и уплаты процентов, перечислить бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам в виде налогов и других платежей дополнительно 388 мил. рублей [54].

Необходимо отметить, что данная мера по кредитованию лёгкой промышленности рассчитана лишь на крупные предприятия. А что делать средним и мелким предприятиям, которые либо только начинают вставать на ноги, либо уже активно развиваются, испытывая при этом большую потребность в кредитных ресурсах. При этом доля произведённой ими продукции в общем объёме произведённой продукции отрасли достаточно велика.

При рассмотрении защитных мер от недобросовестной конкуренции правительством не ставится вопрос заслонов на пути недоброкачественной зарубежной продукции. Речь идёт о преодолении практики массового ухода от налогов и иных платежей при импорте, что ставит отечественные предприятия в заведомо проигрышное положение. Так, по материалам разрабатываемых министерством экономики балансов спроса и предложений товаров, в 1999 году на внутреннем рынке было реализовано 215 мил. пар обуви. При этом отечественное производство составило, по данным статистики, 24 мил. пар, а официальный импорт – 12 мил. пар. Теневой импорт, по расчётам, составил 140 мил. пар, теневое производство 39 мил. пар. Всего, таким образом, на долю теневого импорта и теневого производства приходится 83% от общего объёма реализации [54]. Понятно, что в бюджет от этого объёма продаж ничего уплачено не было, это позволило импортёрам держать относительно низкие цены реализации и за

счёт этого вытеснять с рынка отечественных производителей. Аналогичная ситуация на рынке швейных и трикотажных изделий.

Но пока ещё не ясно когда, и при помощи чего правительство будет бороться с теневым импортом и теневыми производителями.

В целях урегулирования кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом путём её реструктуризации и создания условий для их финансового оздоровления 3 сентября 1999 года Правительством Российской Федерации было принято постановление N1002 "О порядке и сроках проведения в 1999 году реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом". Данное постановление, давно ожидаемое руководителями предприятий лёгкой промышленности, должно действительно помочь им в деле оздоровления финансового состояния.

Правительством Российской Федерации были даны также соответствующие рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления осуществлять реструктуризацию задолженности организаций по обязательным платежам соответственно в бюджеты субъектов Российской Федерации и местные бюджеты.

Для обеспечения динамичного развития отрасли и выпуска конкурентоспособной продукции на заседании правительства, состоявшегося 22 июля 1999 года министерству экономики и другим заинтересованным ведомствам было дано задание подготовить и вынести на рассмотрение следующие предложения:

- о разработке "Концепции развития машиностроения лёгкой промышленности";
- о компенсации в той или иной форме затрат предприятий по содержанию социальной сферы;

- о ликвидации задолженностей и недопущении впредь неплатежей Минобороны и других силовых ведомств России за поставленное вещевое имущество;
- о направлении части долга Индии и других стран в виде товарного кредита предприятиям отрасли;
- об использовании инструментов межгосударственных отношений со странами СНГ для сырьевого обеспечения лёгкой промышленности на условиях взаимопоставок сырья и услуг [54].

Безусловно, предприятия лёгкой промышленности во многом зависят от того, какая экономическая политика будет проводиться в России в ближайшие годы. Будет ли в дальнейшем принята концептуальная экономическая программа развития лёгкой промышленности.

В тоже время руководителям предприятий нельзя все свои надежды возлагать только на верховную власть. Предприятия должны пытаться самостоятельно найти пути решения сложившихся проблем. И небольшие результаты уже есть. В течение 1999 года на предприятиях лёгкой промышленности Нижегородской области, например, наблюдались высокие темпы роста выпуска продукции в натуральном выражении. По итогам 9 месяцев 1999 года объём производства в натуральном выражении по сравнению с аналогичным периодом 1998 года на ЗАО "Маяк" составил 149,7%, на ЗАО "Весна"- 164,1%, на ОАО "ТОН"- 151,2%.

Не смотря на это, у предприятий все же остаётся много нерешённых проблем. На наш взгляд, наиболее важная проблема – это неэффективная система управления предприятием и в особенности одна из её главных составляющих – организационная и информационная структура управления.

Поэтому в целях изучения состояния системы управления и выявления организационных и информационных проблем, связанных с организационной и информационной структурами управления на

промышленных предприятиях лёгкой промышленности в 1997-1998 годах нами был проведён анкетный опрос их руководителей (Приложение 3). Были опрошены руководители высшего иерархического уровня управления пятнадцати промышленных предприятий лёгкой промышленности в Нижегородской и Московской областях (Приложение 4). Кроме того, осуществлялись личные контакты с руководителями некоторых предприятий, в ходе которых, были определены наиболее актуальные проблемы управления. Результаты исследований позволили сделать нам следующие выводы:

- информация, поступающая для принятия управленческих решений, как правило, несвоевременна и слабо обработана;
- нередки ситуации, когда объём поступающей информации избыточен, но одновременно среди общего объёма много ненужной и необъективной информации;
- аппарату управления не хватает быстроты реагирования на происходящие изменения, он располагает слабой системой аналитической обработки информации, принимаемые управленческие решения носят больше интуитивный характер, чем логический;
- система получения, обработки и передачи информации, которой располагают предприятия, крайне неэффективна и требует незамедлительной реорганизации;
- аналитическая обработка информации на многих предприятиях носит случайный характер;
- **существующая организационная структура управления на предприятии замедляет процесс обмена информацией между различными отделами и службами предприятия;**
- **информационная структура управления предприятием очень слабо проработана, замедляет процесс выработки и принятия правильного управленческого решения;**

- руководитель большей частью времени занимается решением не стратегических, а оперативных вопросов и считает это правильным;
- нередки случаи исполнения одной и той же функции сразу несколькими отделами;
- наличие на предприятиях отделов, состоящих из одного или двух сотрудников;
- использование руководителем своего рабочего времени на решение несвойственных его должности вопросов;
- "организационная лень" руководителей, признаками которой являются: неправильное планирование рабочего времени, неверное установление приоритетов целей, откладывание решения важных организационных и других проблем;
- нежелание работников аппарата управления предприятия перестраивать свою работу, наращивать свои знания;
- низкая производительность труда руководителей, проявляющаяся в первую очередь в больших затратах времени на принятие решений;
- ненадлежащее исполнение, а порой и отсутствие на предприятии таких основополагающих функций управления, как прогнозирование, планирование.

Безусловно, ситуацию, сложившуюся в области управления предприятием можно назвать очень сложной. Была разрушена старая система управления предприятием без какой-либо её адекватной замены. Функционирующая в настоящее время система пока ещё крайне неэффективна и имеет много недоработок. Необходимо отметить, что на большинстве предприятий не только не умеют грамотно работать с информацией, но и порой не считают её одним из самых ценных ресурсов, которым обладает предприятие. Многие не

понимают, что вовремя полученная, умело обработанная информация — есть самый “ценный материал”, на основе которого готовятся и принимаются оптимальные управленческие решения.

Проводимые нами исследования показали, что большинство проблем, которые в настоящий момент стоят перед предприятиями лёгкой промышленности, связаны с неудовлетворительной организационной и информационной структурой управления.

Каждый день перед руководителем предприятия возникает целая масса оперативных вопросов, а также вопросов, которые возможно требуют незамедлительного решения, либо которые имеют прямую связь с будущим предприятия. Но для этого руководителю нужна в момент принятия решения в максимальной степени качественная информация. Поэтому необходимо так перестроить организационную и информационную структуры управления предприятием, чтобы скорость движения информации от низших иерархических уровней управления к высшим и наоборот была максимальной, чтобы не поступало к управляющему ненужной информации и таким образом, не тратилось его время на её анализ, чтобы вся информация, поступающая к руководителю в момент принятия решения была в максимальной степени своевременной, полной, достоверной и обработанной.

Таким образом, можно сделать вывод, что для того, чтобы предприятию справиться с проблемами, которые стоят перед ним на современном этапе экономического развития, необходимо в первую очередь создать эффективную организационную и информационную структуры управления. Это в свою очередь позволит, во-первых, поднять эффективность информационного процесса на предприятиях, во-вторых, увеличить производительность управленческого труда на всех иерархических уровнях управления, в-третьих, снизить число неэффективных, ошибочных управленческих решений, в-четвертых, снизить информационную нагрузку на управленческий персонал. В

конечном итоге, это поднимет эффективность управления и как следствие, эффективность функционирования предприятия.

2.2. Анализ организационной структуры управления предприятий лёгкой промышленности

Анализ организационной и информационной структуры управления производился на основе материалов, полученных в результате исследований, проведённых на 7 предприятиях лёгкой промышленности Нижегородской и Московской областей (Приложение 5) в 1997-1998 годах.

Эти материалы включают в себя:

- информацию, полученную в результате опроса при помощи анкеты (Приложение 3);
- данные непосредственного наблюдения за функционированием отдельных звеньев управления.

Анкетное исследование предусматривало опрос руководителей практически всех иерархических уровней управления и функциональных служб от мастеров до заместителей генерального директора. Это дало возможность получить всестороннюю многоуровневую оценку существующей организационной системы управления. А сопоставление этой оценки с данными непосредственных исследований деятельности отдельных функциональных звеньев и с анализом функционирующих организационных структур на предприятиях позволило, во-первых, признать высокий уровень достоверности информации, полученной в процессе опроса, и, во-вторых, что является принципиально важным, сделать правильные выводы в отношении количественных и качественных характеристик организационных структур. Дадим оценку системы управления предприятий лёгкой промышленности с позиции различных иерархических уровней организационной структуры.

Данные, характеризующие степень централизации-децентрализации, приведены в табл. 2.

Показатели централизации - децентрализации
системы управления
(в % к числу опрошенных).

Уровни управления	Система управления централизована, и это хорошо	Система управления централизована, и это плохо	Система управления имеет нормальное соотношение уровней централизации-децентрализации	Система управления излишне демократична	Оценка отсутствует
1. Мастера производственных участков	29,8	12,6	32,1	12,3	13,2
2. Начальники цехов	22,5	19,8	49,5	0	8,2
3. Начальники отделов	31,2	6,9	46,9	1,1	13,9
4. Главные инженеры	28,6	15,3	55,1	0	1
5. Зам. ген. директора	25,3	14,9	59,3	0	0,5
6. Средняя оценка	27,5	13,9	48,6	2,68	7,36

Анализ данных этой таблицы позволяет сделать ряд выводов.

1. От 38 до 50% руководителей считают систему управления на своих предприятиях централизованной. При этом около 70% из них считают эту централизацию положительным явлением. В иерархическом аспекте наиболее положительно относятся к централизации руководители в цехах и начальники отделов. В отношении последней категории следует отметить, что их оценки, видимо, имеют максимум достоверности в смысле отражения своей личной точки зрения.

Высокая положительная оценка централизации управления со стороны руководителей низших звеньев обусловлена, скорее всего, тем, что они непосредственно связаны с управлением большой численностью работников и им более часто приходится прибегать к относительно жёстким формам управления, чтобы обеспечить выполнение конкретных производственных заданий. Несколько иное положение в этом смысле у начальников цехов. При почти 43-процентной оценке ими системы управления как централизованной, лишь 22,5% считают её положительной. Это, по все вероятности, отражает скрытую форму недовольства недостаточным уровнем самостоятельности, которая предоставляется им высшим руководством предприятия. На этот момент руководству соответствующих уровней управления следует обратить определённое внимание.

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, надо отметить, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий

руководителей в части того, насколько система управления централизована, не наблюдается. Следует отметить, что в среднем систему управления считают централизованной 46,96% опрошенных руководителей.

2. Нормальным соотношением уровней централизации и децентрализации управления считают в среднем 48,6% опрошенных руководителей. При этом наиболее высокая общая оценка по этому параметру дана со стороны руководителей высших звеньев, а самая высокая оценка – со стороны заместителей директоров – 59,3 %. Ниже стоящие звенья здесь более критичны, а мастера производственных участков дали самую низкую оценку этому соотношению уровней централизации – децентрализации – 32,1% опрошенных, и, очевидно, в их представлении здесь нужны определенные перемены. Такой вывод можно сделать также и из того, что почти 12,3 % опрошенных мастеров считают систему управления на предприятии излишне демократичной и 13,2% мастеров затруднились дать оценку существующей системе управления. Безусловно, мастера рассматривают систему управления со своей точки зрения. Однако следует иметь в виду, что именно эта категория руководителей непосредственно управляет сферой материального производства, а следовательно, и определяет движение материальных потоков в количественном и качественном аспектах.

Необходимо остановиться и на общей оценке системы управления по соотношению уровней “централизации – децентрализации”. И то, что положительной ее признали менее половины (48,6%) опрошенных, свидетельствует о необходимости более детального исследования причин этого явления.

3. Не исключено, что в конкретно складывающейся экономической ситуации как в регионе, так и в России акцент следует сделать на использовании на предприятиях легкой промышленности более жестких рычагов управления. При этом особую значимость здесь приобретает временной фактор, то есть возрастание "цены времени" и "цены ошибки". Прямым, хотя и недостаточно убедительным доказательством необходимости ужесточения системы управления является и мнение руководителей некоторых иерархических уровней управления, считающих, что управление излишне демократично. Не следует здесь сбрасывать со счетов и тот факт, что 7,36% опрошенных руководителей затруднились дать оценку существующей системе управления. Последнее может быть либо следствием безразличия к существующей системе, либо результатом сознательного ухода от ее оценки, либо связано с действительными затруднениями такой оценки.

Дадим анализ и оценку организационной структуры управления на основе данных табл.3.

Они показывают, что, во-первых, следует обратить внимание на то, что в среднем 56,1% руководителей считают организационную структуру адекватной сложности управления предприятием. Причем самая низкая оценка здесь дана мастерами и заместителями генеральных директоров, а самая высокая – начальниками отделов. Если исключить эти крайние оценки, то общая средняя оценка будет составлять 33,9 %, на чём, видимо, необходимо акцентировать внимание руководства при дальнейшем совершенствовании системы управления на предприятии. Исключая крайние оценки ОСУ, мы исходим из двух предпосылок:

- иерархический уровень мастеров не дает им возможности адекватно оценить существующую систему ОСУ во всей её многоуровневой сложности. И эта оценка ими, видимо,

занижена вследствие сбоев в производстве, с которыми мастера встречаются чаще всех других руководителей. Причины этих сбоев автоматически они переносят на функционирующую ОСУ, что не всегда является обоснованным.

- категория руководителей, давших наиболее высокие оценки, либо не относятся к первому уровню управления подразделениями, либо представляет технократическое звено системы управления. А эта категория руководителей в меньшей степени сталкивается с оперативными проблемами управления.

Таблица 3.

Показатели оценки организационной структуры управления (ОСУ) на предприятиях лёгкой промышленности, в % к числу опрошенных.

Показатели	ОСУ соответствует сложности управления	ОСУ сложна, многозвенна, слабо мобильна	ОСУ меняется медленнее, чем требуется в настоящее время	Комбинированные оценки
Уровни управления				
Мастера производственных участков	10,8	61,9	21	6,3
Начальники отделов	45,3	15,3	33,1	6,3
Начальники цехов	38,1	37,6	14,2	10,1
Главные инженеры	39,2	34,8	26,0	00,0
Заместители ген. директора	24,4	11,6	48,4	15,6
Средняя оценка	56,1	32,2	28,5	4,5

Проведенные исследования ОСУ дают основания наметить пути роста её эффективности. Так, в среднем более 32 % руководителей предприятиями лёгкой промышленности считают организационную структуру слишком сложной, многозвенной и недостаточно мобильной. И хотя количественные оценки ОСУ руководителями различных иерархических уровней здесь существенно различаются, однако основания для дальнейшей работы, связанной с уменьшением сложности и многозвенности ОСУ, есть. Последний вывод тем более обоснован, что почти 28,0% опрошенных руководителей отмечали медленное, не отвечающее быстро меняющимся условиям внешней среды изменение системы управления. При этом особенно остро ощущается необходимость быстрых изменений ОСУ руководителями высших звеньев управления: начальниками отделов, заместителями генеральных директоров (33,1%, 36,1%, 48,4 % от числа опрошенных, соответственно).

На основе выше изложенного можно сделать следующий вывод. В складывающейся социально-экономической ситуации, когда временной фактор приобретает всё более решающее значение для развития предприятия, преобладающую роль должна играть дальнейшая централизация управления на макроуровне при решении стратегических вопросов развития предприятия. А в оперативном управлении руководители функциональных и производственных служб должны наделяться большими правами и нести большую ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

Как показали наши исследования, важным условием эффективного осуществления управленческой деятельности является сочетание вертикальных и горизонтальных каналов регулирования хозяйственной деятельности. Существующие на предприятиях лёгкой промышленности

организационные структуры могут эффективно действовать лишь в условиях предприятий средних масштабов, ориентированных на выпуск небольшой постоянной номенклатуры, простых в техническом исполнении изделий. Таким образом, к решению комплексных задач такие структуры малоприспособлены и при их использовании решение всех вопросов, включая даже самые мелкие проблемы, почти всегда переносятся на высшее звено руководства. Руководителям предприятий приходится постоянно отвлекаться от решения более существенных проблем, чтобы координировать цели и результаты работы нижестоящих подразделений для обеспечения горизонтального взаимодействия.

Крупным недостатком существующих организационных структур на предприятиях лёгкой промышленности, как выяснилось в ходе проводимых нами исследований, является ориентация их на выполнение текущих задач производственно-хозяйственной деятельности и недооценка вопросов перспективного развития. Происходит смещение стратегических и оперативных функций управления. Высшему руководству приходится большую часть своего рабочего времени заниматься решением оперативных вопросов, а на разработку стратегических вопросов просто не остаётся времени. Как следствие этого предприятие развивается хаотично и слабо представляет себе своё будущее.

Проведённые нами исследования показали, что эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- иметь минимальное число ступеней и звеньев;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
- обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий, излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же время чрезмерная децентрализация отдельных функций приводит к снижению эффективности работы аппарата управления, нарушению функционального разделения труда;

- обеспечивать чёткое разделение функций по подразделениям и исполнителям.

В настоящее время, когда ограничений по формированию оргструктуры не существует, на наш взгляд для создания эффективной организационной структуры управления необходимо соблюдать следующие наиболее важные принципы:

Принцип исключения работ. Ни один руководитель не должен выполнять такой работы, которую может успешно выполнить его подчинённый. Сущность данного принципа заключается в том, что характер деятельности каждого руководителя и работника должен определяться его местом в иерархии управления, так как теоретически любое продвижение по служебной лестнице расширяет кругозор.

Несоблюдение данного принципа, которое очень часто наблюдается на предприятиях лёгкой промышленности, приводит к тому, что руководителям, поглощённым мелочами, не остаётся времени для действительного управления производством, и ему придаётся мнимый характер "активной деятельности".

Принцип изменчивости. Заключается в том, что организационная структура управления должна меняться всякий раз, когда меняются условия производства, и это изменение должно быть одновременным. При этом необходимо отметить, что, если для решения стратегических проблем необходимо изменить организационную структуру, то это

обязательно нужно сделать, так как, организационная структура должна формироваться под проблему, а не новая проблема вставляться в рамки существующей структуры.

Принцип оптимальной звенности. Сущность данного принципа заключается в том, что организационная структура управления должна иметь такое количество уровней, которое действительно необходимо для обеспечения экономичности и оперативности аппарата управления.

Принцип согласования целей. Главные конечные индивидуальные цели работников предприятия и общие конечные цели предприятия (имеется в виду коллектив) должны быть одинаковыми.

Принцип определённости функций. Все функции, определённые на предприятии, должны быть за кем-то закреплены. В противном случае, часть их будет не выполняться, в работе предприятия будут наблюдаться сбои.

Принцип рационального исполнения функций. Данный принцип подразумевает следующее: на каждую функцию должна быть создана одна служба, одно звено, иначе возникнет дублирование функций, ведущее не только к неоправданным расходам, но и к неизбежным недочётам в управлении.

Принцип норматива управляемости. Для увеличения эффективности функционирования организационной структуры управления необходимо, чтобы каждому руководителю подчинялось такое количество работников, которым он в максимальной степени сможет эффективно управлять. Для этого существуют нормативы управляемости. Они различаются в зависимости от уровня управления, отраслевого характера предприятия и т. д.

Таким образом, для того, чтобы создать на предприятии эффективную организационную структуру управления необходимо, во-первых, провести анализ имеющейся структуры, во-вторых, выявить её недостатки и сделать необходимые выводы. Далее, на основе принципов

построения эффективной организационной структуры управления необходимо модернизировать существующую на предприятии структуру.

2.3 Анализ информационной структуры управления предприятий лёгкой промышленности

Одним из важных показателей, влияющих на эффективность функционирования системы управления, является направление и скорость движения информационных потоков. Закономерность этого вытекает из того, что информация является предметом труда любого руководителя и базой для принятия решений, определяющих течение производственных процессов. И если эта база не является высококачественной, то становится невозможным принять решение, оптимально направленное на решение той проблемы, возникновением которой само это решение обусловлено. Качественные характеристики информации определяются, по крайней мере, четырьмя показателями: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности.

Эти качественные характеристики, в первую очередь, определяются надёжностью и эффективностью функционирования информационной структуры управления (ИСУ), Главная задача ИСУ состоит в том, чтобы, базируясь на организационной структуре управления, чётко и однозначно определить информационные взаимосвязи (каналы) между различными уровнями и звеньями организационной структуры. Иначе говоря, ИСУ должна формализовать информационный процесс на предприятии, быть как бы его кровеносной системой.

Нами были проведены исследования ИСУ на 7 промышленных предприятиях лёгкой промышленности Нижегородской и Московской областей (Приложение 5). Результаты исследований представлены в табл. 4. Дадим оценку их информационной структуре управления.

Из таблицы следует, что нормальным функционирование ИСУ признают лишь 27,0% опрошенных руководителей. Причём наибольшие

претензии к ИСУ у руководителей низших звеньев управления. Это – настораживающий момент, поскольку именно в низших структурах сосредоточено технологическое движение материальных потоков, и они в максимальной степени определяют эффективность этого движения. Не может не тревожить и низкая удовлетворённость функционированием ИСУ руководителей высших иерархических уровней управления: заместителей генерального директора. Кроме того, практически на всех иерархических уровнях ряд руководителей (в среднем 5,0% от опрошенных) считают ИСУ не функционирующей вовсе. Конечно, это сугубо субъективная оценка, ибо без движения информационных потоков (информационного обмена) функционирование предприятия невозможно в принципе. Однако это, тем не менее, является подтверждением того, что ИСУ на предприятии функционирует ниже тех требований, которые к ней предъявляются, и она нуждается в существенной реорганизации с целью роста эффективности информационного обмена. На это непосредственно указывает и тот факт, что 40,4% опрошенных руководителей считают ИСУ слабо проработанной. Причём такая оценка ей дана больше, чем половиной заместителей генерального директора. Кроме того, вызывает беспокойство и тот факт, что почти 22% опрошенных руководителей затруднились дать оценку существующей на их предприятиях ИСУ.

Таблица 4.

Показатели оценки информационной структуры управления (ИСУ)

на предприятиях лёгкой промышленности, в % от числа опрошенных.

Показатели Уровни управления	ИСУ функцион ирует нормально	ИСУ не функци онирует	ИСУ слабо прорабо тана	Оценка ИСУ затрудне на	Комбини рованные оценки
Мастера производственных участков	3,6	5,2	28,2	62,0	1,0
Начальники отделов	46,2	4,7	35,7	5,6	7,8

Продолжение таблицы 4

Начальники цехов	35,6	9,7	31,2	17,6	5,9
Главные инженеры	30,9	1,0	35,6	18,3	14,2
Зам. ген. директора	18,7	4,4	71,3	5,6	0.
Средний процент	27,0	5,0	40,4	21,8	5,8

Мы считаем, что эффективная информационная структура управления должна:

- обеспечивать информацией все управленческие уровни предприятия;
- изменяться в соответствии с изменением условий производства;
- исключать проникновение на управленческие уровни информации, для них непредназначенной;
- предоставлять в максимальной степени качественную информацию;
- доставлять информацию только тем подразделениям, которые в действительности испытывают в ней потребность;
- при необходимости предоставлять на соответствующие уровни управления стратегическую информацию.

Эффективная работа управленческого персонала предприятия лёгкой промышленности не может быть обеспечена без хорошо отлаженной системы информационного обеспечения. В последние годы наблюдается увеличение потоков информации в системе управления предприятием.

В процессе сбора, обработки, хранения и переработки информации возникают проблемы, с одной стороны, связанные с недостатком

определённой информации, её запаздыванием и недостоверностью, а с другой – с её избытком, затрудняющим работу управленческого персонала. Система управления надёжно функционирует при наличии полноты, достоверности и своевременности поступления информации.

В системе управления предприятием основными носителями информации и главной формой реализации управленческих решений являются документы. Документооборот представляет собой основную составляющую информационных потоков. Следовательно, исследовав движение документов на предприятиях, мы получим ценные дополнительные сведения об информационной структуре управления предприятием.

На основе данных, полученных в результате проведённого нами исследования на предприятиях лёгкой промышленности (Приложение) и представленных в табл. 5, дадим оценку их документооборота.

Из неё следует, что 29,9% опрошенных руководителей считают, что среди поступающих документов много таких, которые не применяются при разработке управленческого решения. Наиболее высокий этот показатель у руководителей высшего звена управления. Это означает, что документооборот неэффективен, так как включает в себя много информационных каналов, по которым движутся никому ненужные документы. При этом, 28,7% руководителей считают, что документов поступает очень много, чтобы успеть все их вовремя обработать. В тоже время 77,9% руководителей высказываются о необходимости отмены старых, ненужных документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Мы думаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

Таблица 5.

Количественные и качественные характеристики документооборота, в % от числа опрошенных.

Показатели Уровни Управления	Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимается управленческие решения.	Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает.	Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей	Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо либо отменить, либо заменить на новые.	Слабо представляю схему документооборота в целом.	Документооборот функционирует нормально	Документооборот нерационален и слабо проработан	Документооборот частично автоматизирован	Необходимо автоматизировать движение документов
Низшие звенья управления	2,0	95,0	19,6	5,0	3,5	72,0	87,6	50,3	23,2	19,8	58,9
Среднее звено управления	38,6	45,6	44,5	59,3	9,7	86,3	8,7	23,2	63,9	75,3	89,6
Высшее звено управления	49,2	34,6	21,9	43,6	21,3	75,6	0	5,8	98,2	78,6	92,6
Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4

Необходимо отметить также, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой

загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это ещё раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях лёгкой промышленности можно назвать ещё и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но часто и не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникать ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на промышленных предприятиях лёгкой промышленности можно ещё сказать и потому, что в среднем всего лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот нормально функционирующим, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

В связи с этим, мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Сегодня всеобщая компьютеризация и автоматизация играет роль своеобразного фетиша. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и

жизненно важный в условиях острейшей конкурентной борьбы, но с небольшой оговоркой. Он экономически оправдан при определённых условиях.

Если автоматизации было подвергнуто нечто не имеющее ясной структуры, жёстких взаимосвязей, строго прописанных обязанностей каждого, то она может привести не только к ещё большему хаосу, но и к потере управляемости вообще.

Обычно в первую очередь на предприятиях лёгкой промышленности стремятся компьютеризировать экономический блок, логично рассудив, что основная необходимая для принятия решений информация поступает из бухгалтерии. К сожалению, в большинстве случаев автоматизация проводится бессистемно и частично. Скажем только для некоторых бухгалтерских операций. В итоге предприятие выигрывает на составлении бухгалтерского отчёта несколько дней, затратив на создание автоматизированных рабочих мест немалые средства. А руководитель при этом не получает необходимой ему информации.

Из-за бессистемности автоматизации и неподготовленности к этому персонала случаются казусы. Например, на одном из предприятий бухгалтер, который вёл книгу покупок, при нестыковке данных с учётом расчётов с поставщиками регулярно их подделывал. Он слегка корректировал цифры в нужную сторону в компьютерной базе данных, ставя таким образом предприятие под удар налоговой службы. Такие примеры, по нашим данным, к сожалению не единичны.

Автоматизация не должна являться целью, она всего лишь средство для увеличения эффективности управленческого процесса на предприятии.

Поэтому в нынешних условиях предприятиям необходимо вначале упорядочить управленческие процессы в ручном контуре, а впоследствии совместить это с автоматизацией.

Разработка и совершенствование ручного или частично автоматизированного документооборота с нашей точки зрения, должны осуществляться на основе следующих принципов:

- **прямоточность** – обеспечение прохождения документов до места их непосредственного исполнения кратчайшими путями, для чего необходимы оптимальная логическая последовательность операций, безвозвратных движений и отсутствие лишних перемещений документов;
- **непрерывность** – поступательная подача документов на тот уровень, где по нему принимается решение. Такой принцип исключает задержку документов;
- **ритмичность** – пропорциональное распределение работы во времени и в пространстве и равномерность прохождения документов, подчинённых единому ритму движения;
- **пропорциональность** – равномерная и согласованная загрузка каналов движения документов;
- **параллельность** – одновременное выполнение отдельных операций по обработке и выполнению документов в процессе их движения.

Из выше сказанного можно сделать важный вывод, который заключается в том, что информационная структура должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации. Следовательно, её количество и объём, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо она совсем не будет доходить до высших уровней.

И мы согласны здесь с предложением других исследователей, что критерием, характеризующим качество обработки информации на каждом

управленческом уровне, может служить коэффициент фильтрации, исчисляемый как отношение получаемой управленческим уровнем информации к передаваемой им на следующий вышестоящий управленческий уровень через информационные связи [98].

Необходимо также отметить, что на практике рассчитать коэффициент фильтрации с высокой степенью точности достаточно трудно, так как не существует специальной методики при помощи которой можно было бы рассчитать число информационных связей руководителя с нижестоящими управленческими уровнями по нерешённым вопросам и с вышестоящими управленческими уровнями по этим же вопросам.

В настоящее время обработка и фильтрация информации совершенно недостаточны, и руководители практически всех уровней управления получают намного больше информации, чем они могли бы получить без какого-либо ущерба для эффективности исполнения ими своих функций. Это подтверждает и зарубежная практика. Так по данным зарубежных исследований коэффициент использования управленческой информации в США составляет не более 0,5 [112].

Нами установлено, что главными причинами необоснованно большого объёма информации, идущей в вышестоящие управленческие звенья, являются:

1. Неэффективное функционирование информационных систем и их недостаточный динамизм по сравнению с изменяющимися условиями производства.
2. Отсутствие на предприятиях чётких критериев, позволяющих однозначно указать уровневую принадлежность информации.
3. Отсутствие документов, регламентирующих обязанности и ответственность каждого управленческого уровня в части приёма, обработки и передачи информации.
4. Слабая подготовка должностных лиц всех уровней в вопросах обработки информации.

5. Спонтанная передача информации через один или несколько уровней.

Сосредоточение большого объёма информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем потребовать её выполнения подчинёнными. А так как объём, особенно оперативной информации, постоянно растёт, то руководитель всё больше погружается в пучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне его поля зрения.

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они всё более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведёт к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающий информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчинённым. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающим устную информацию письменной.

Таким образом, можно сделать вывод, который заключается в том, что совершенствование организационной и информационной структур управления промышленным предприятием с целью обеспечения эффективного процесса обмена информацией между его подразделениями

позволит, во-первых, поднять качественные характеристики информации, используемой для принятия управленческих решений, во-вторых, повысить производительность управленческого труда и, в-третьих, снизить информационную нагрузку на руководителей различных уровней управления.

Глава 3. Совершенствование организационной и информационной структуры управления предприятием лёгкой промышленности

3.1. Пути совершенствования организационной и информационной структуры управления предприятием лёгкой промышленности

Коренная реформа хозяйственного механизма, перевод экономики на рельсы интенсификации на базе ускорения и широкого внедрения в практику достижений научно-технического прогресса, расширение самостоятельности и увеличение ответственности за результаты своей деятельности предъявляют новые более жёсткие требования к руководителям производства с акцентом на интенсификацию и повышение качества процессов управления на основе использования научно-технических и организационно-экономических факторов.

Деятельность руководителя любого подразделения предприятия становится более сложной и многогранной и требует всё больших затрат сил и времени. Это признаётся всеми и безоговорочно. Баланс же рабочего времени руководителя не изменился и поэтому, для того, чтобы не только сохранить производительность управленческого труда на должном уровне, но и увеличить интенсивность управления необходимо усовершенствовать организационную и информационную структуру управления. А для этого в первую очередь необходимо определить и установить норматив информационной нагрузки управленческого персонала, которую можно выразить через трудоёмкость управления.

Но встаёт вопрос, с каких позиций подходить к оценке этой трудоёмкости и какую оценочную единицу принять за основу. Труд конструктора или технолога, например, можно нормировать через число чертежей или технологий. А как оценить труд мастера, начальника цеха, директора предприятия? У них строго однозначного материального предмета труда нет, хотя им приходится работать и с чертежами, и с

технологиями, и с бухгалтерскими документами. Однако больше всего они работают с людьми. Но здесь вышеуказанные измерители труда практически неприменимы, а без этого говорить об оценке трудоёмкости управления не имеет смысла.

В то же время у руководителей, как уже указывалось, есть свой предмет труда, которым является перерабатываемая информация, и они могут осуществлять свою деятельность только путём обмена ею через информационные связи, под которыми нами понимается любая деятельность руководителя, связанная с получением или выдачей информации. Известная единица измерения информации – бит – нашла широкое применение в вычислительной технике. А. И. Берг писал, что простейшие формы информации, которые сыграли огромную роль в создании основ кибернетики как науки, при исследовании явлений реальной жизни оказались вовсе не элементарными и не простыми. И в особенности это относится к сложнейшим формам социальной и экономической информации [11].

Некоторые специалисты определяют бит, как определённое количество информации, усвояемое индивидом в результате чувственного восприятия. Конкретной же методики подсчёта количества информации в битах, получаемой руководителями в процессе исполнения управленческих функций, в настоящее время нет. Нет методики подсчёта количества информации, получаемой ими и в каких-либо других единицах. Поэтому мы считаем оценку информационной нагрузки управленческого персонала через число информационных связей правомерной.

Информационные связи бывают различными. Они зависят от характера и сложности решаемых вопросов, качества передаваемой информации, квалификации руководителя и ряда других факторов. Решить проблему различия в длительности информационных связей как одинакового, так и различного назначения можно путём нивелирования этих длительностей, взяв в качестве расчётной единицы среднюю

длительность, вычисленную как среднеарифметическое из результатов многократных наблюдений за информационными связями каждого функционального или иерархического уровня.

С целью поиска информационных и временных количественных закономерностей, которым подчиняются процессы управления и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО "Лысковская трикотажная фабрика" поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследование проводилось в течение 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 6.

Таблица 6.
Информационные связи руководителей различных
иерархических уровней управления
ОАО "Лысковская трикотажная фабрика".

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчинёнными подразделениями и (работниками)
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам. ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95

Продолжение таблицы 6

Генеральный директор	163	396	2,4	138
----------------------	-----	-----	-----	-----

Как видно из таблицы, с продвижением по организационной структуре снизу вверх увеличивается количество информационных связей руководителей, уменьшается фонд времени, затрачиваемого ими на осуществление этих связей, а, следовательно, и увеличивается информационная нагрузка. При этом необходимо отметить, что фонд времени уменьшается в силу того, что увеличивается интенсивность труда руководителей, следовательно, на восстановление работоспособности руководителя необходимы большие затраты времени.

Используя данные (табл.6) и широко известную формулу французского консультанта по управлению В. Грайкунаса:

$$A = n \left[\frac{2}{2} + n - 1 \right] \quad (1) \text{ , где}$$

n – число непосредственно подчинённых руководителю работников;

A – число возможных контактов (связей),

можно попытаться определить оптимальное число работников, непосредственно подчинённых руководителю, а, следовательно, и организационную и информационную структуры управления, которое позволило бы ему эффективно исполнять свои функции и осуществлять жёсткий контроль за деятельностью подчинённых.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчинёнными, вычисленное по формуле В. Грайкунаса, представлено в табл.7.

Таблица 7.
Зависимость количества контактов от числа подчинённых.

Число подчинённых	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня 480 минут (а это не возможно, так как руководитель любого подразделения не может работать без остановки 8 часов) и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и подчинённого равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчинённых руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно больше число подчинённых, и, тем не менее, они могут успешно управлять ими. Недостатки подхода В. Грайкануса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность. Во-вторых, не учитывается квалификация и опыт, как руководителя, так и подчинённых. Основопологающую роль в числе взаимосвязей играют степень децентрализации управления, характер и специфические условия производства, которые Грайканусом тоже не принимаются во внимание. Существенное значение в этом вопросе имеют технические средства связи руководителя и подчинённого. А они в настоящее время резко выросли как в количественном, так и в качественном отношении. Поэтому использовать для определения оптимальной организационной и информационной структуры управления предприятием только формулу Грайкануса недостаточно.

Л. Качалина [38], ссылаясь на опытные данные, но, не указывая о каких конкретно иерархических уровнях управления идёт речь, считает, что норма управляемости должна быть равной 50. Ей приводится и

формула для определения нормы управляемости для мастеров механических цехов Горьковского автозавода:

$$N_y = 50 \frac{K_{сп}^{0,46}}{C_p^{0,53}} \quad (2) \quad , \text{ где}$$

N_y – норма управляемости;

$K_{сп}$ – коэффициент специализации, представляющий отношение числа рабочих мест на участке к числу закрепляемых за участком технологических операций;

C_p – средний разряд работ на участке;

50 – максимальная норма управляемости для мастера.

Укажем, что эту формулу мы предлагаем использовать и в лёгкой промышленности, но при этом необходимо внести в неё изменения, обуславливаемые спецификой отрасли. Если считать максимальной нормой управляемости для мастера в лёгкой промышленности 16 человек, то необходимо число 50 в формуле заменить на 16.

В методическом плане мы считаем эту формулу достаточно удачной для определения норм управляемости низшего звена, поскольку она жёстко связана с конкретными показателями участка, однако по мере совершенствования техники, технологии и организации производства в её параметры очевидно должны также вноситься изменения.

А. Омаров, анализируя труды ряда российских и зарубежных авторов, некоторые методические материалы, приводит данные о различных нормах управляемости. По мнению одних, они должны составлять 5-8 человек, по мнению других 3-8 для высших уровней управления и 7-20 – для низших, третьи считают нормальным число подчинённых 4-6 человек. Он приходит к мнению, что в реальных системах диапазон управления определяется эмпирическим путём, и в

настоящее время не существует рекомендаций, которые можно было бы принять как нормативные [71].

Файоль считал нормой управляемости на высших уровнях – 2-9 человек, на низших 10-30.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о сложности установления универсальных зависимостей, позволяющих определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. В ходе наших исследований, например, мы увидели, что число работников, непосредственно подчинённых начальникам цехов основного производства на одном предприятии, колебалось от 5 до 15 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоёмкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей.

Поэтому, на наш взгляд, правильна точка зрения тех специалистов, которые считают, что обоснованием нормы подчинённости должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Полагаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управленческого труда, и чем выше этот уровень, тем больше непосредственно подчинённых может иметь руководитель при прочих равных условиях.

В то же время, несмотря на сложность определения величины норматива управляемости для предприятий лёгкой промышленности, вообще и в частности на основе проведённых нами исследований мы предлагаем установить его следующим образом. Для высшего уровня

управления 4-5 чел., среднего уровня управления 6-7 чел., низшего 9-16 чел.

Поэтому мы считаем, что при создании организационной структуры управления на предприятиях лёгкой промышленности необходимо учитывать предложенную выше величину норматива управляемости.

В тоже время, организационную структуру управления необходимо усовершенствовать и исходя из информационных потребностей управленческого персонала: количества и качества информации, на основе которой принимается управленческое решение, протяжённости каналов информации, времени на получение необходимой информации и т. д.

С учётом вышеизложенного, мы предлагаем строить трёхуровневую организационную структуру управления, представленную на рис.2, и на этой основе информационную структуру, состоящую из подструктуры оперативной информации, представленную на рис. 3 и подструктуры стратегической информации, представленной на рис.4. Эти блоки информационной структуры должны функционировать в полуавтоматическом режиме, пересекаясь лишь на этапе принятия основополагающих решений. То есть должны быть созданы и отдельно существовать друг от друга каналы оперативной и стратегической информации. При этом с целью создания подструктуры оперативной информации, на базе организационной структуры управления должен быть создан информационно-аналитический отдел, который будет представлять из себя центр оперативной информации. На базе этого центра создаётся компьютерная сеть. В неё включаются все автоматизированные рабочие места вырабатывающие, анализирующие, принимающие к исполнению оперативную информацию. Каждое автоматизированное

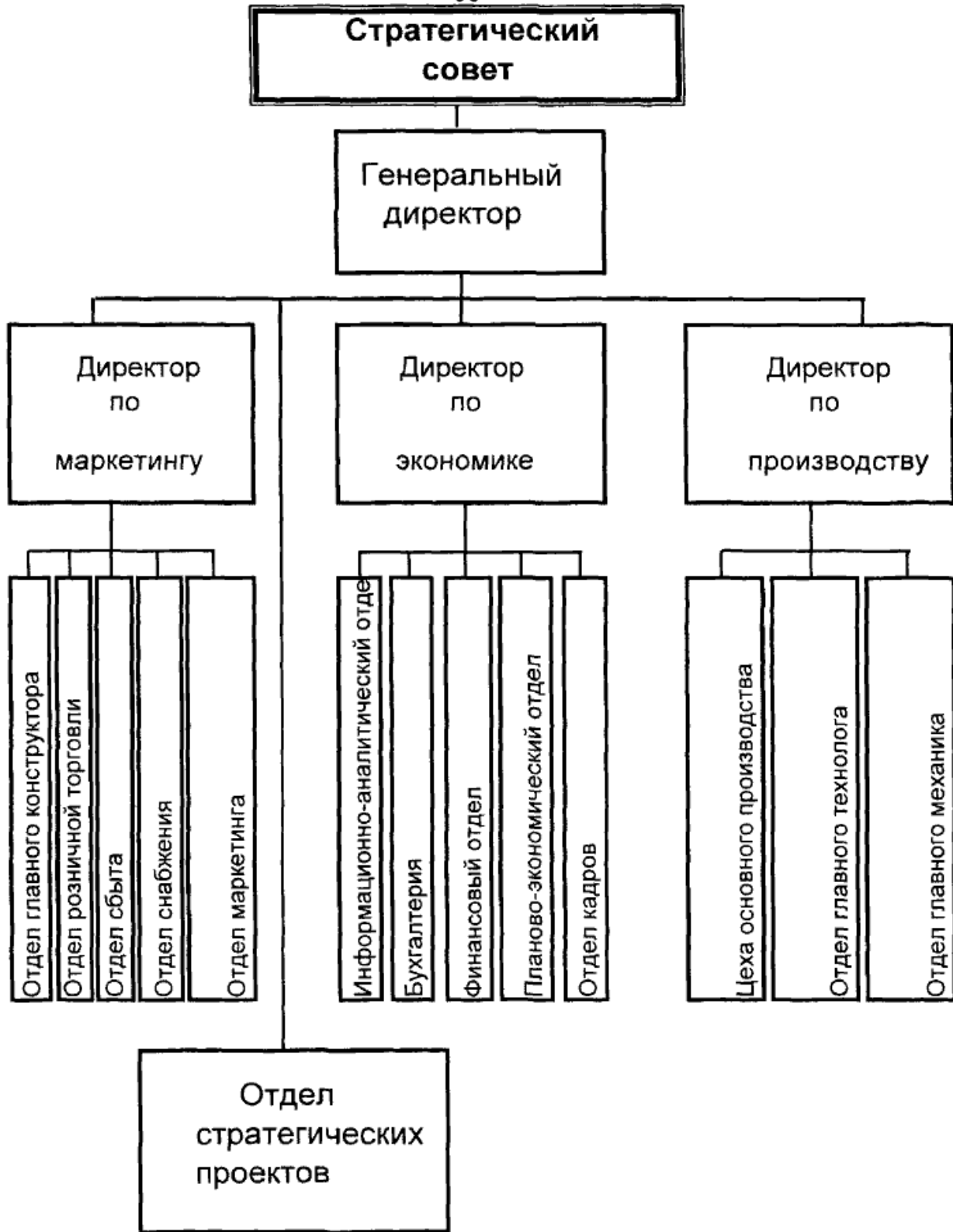


Рис.2. Организационная структура управления.

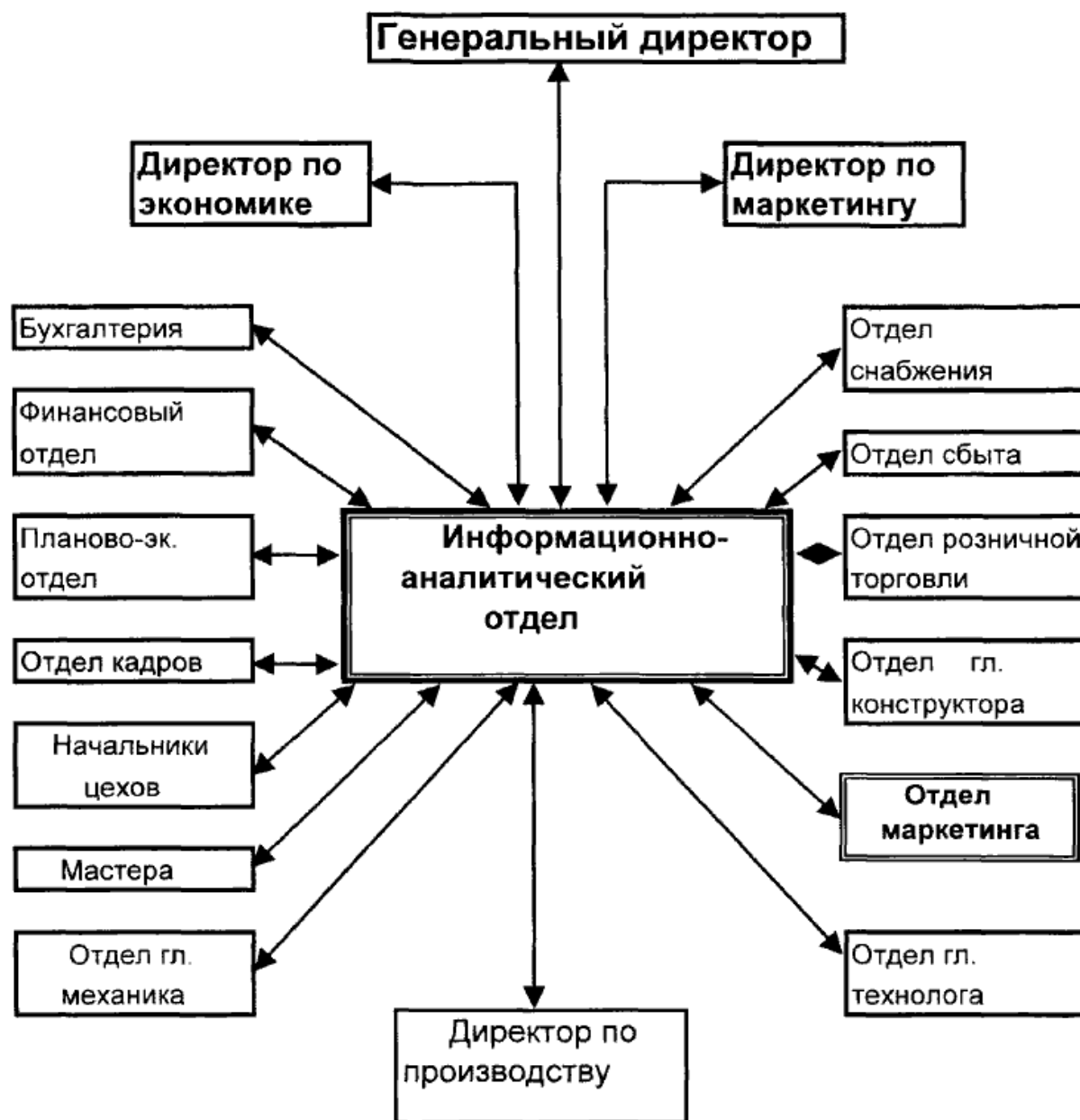
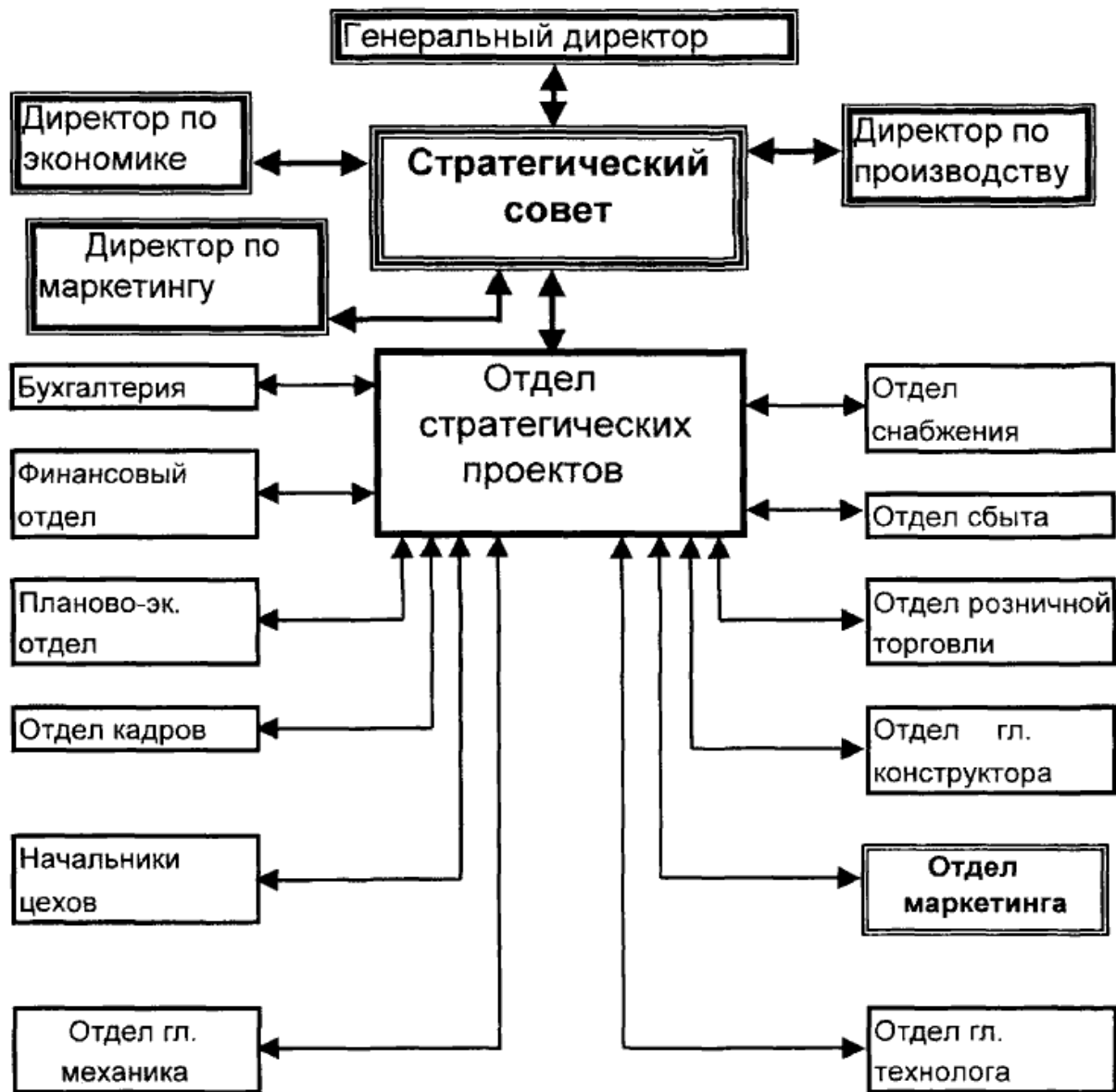


Рис.3. Подструктура оперативной информации информационной структуры предприятия.



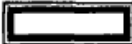
 руководители и подразделения, которые входят в состав стратегического совета

Рис.4. Подструктура стратегической информации информационной структуры предприятия.

рабочее место имеет в независимости от того в каком отделе оно находится и какому иерархическому уровню управления принадлежит информационный адрес (файлы), на который будет поступать и храниться соответствующего рода оперативная информация по предприятию.

Во временном разрезе для каждого уровня управления оперативная информация бывает различной. Например, для заместителя директора по экономике оперативной информацией может быть информация за месяц, квартал и даже год, а для мастера по участку – за час, день. При необходимости работник может войти в любой адрес, разрешённый ему для посещения и воспользоваться хранящейся в нём информации для принятия оперативного решения. При этом информация, хранящаяся по различным адресам, периодически обновляется, в зависимости от различных внутренних (производственных) и внешних факторов. Информационный центр, располагая различной электронно-вычислительной техникой и обслуживающим персоналом, обеспечивающим его бесперебойную работу, выполняет в информационной структуре роль связующего звена, где непосредственно происходит связь, взаимодействие между потребностями в информации различных работников предприятия.

Специалисты информационно-аналитического отдела должны не только обеспечивать бесперебойную работу компьютерной системы оперативной информации, но и формировать систему эффективного документооборота на предприятии, разрабатывают стандарты электронных и обычных бумажных документов, посредством которых будет возможен обмен информацией внутри компьютерной сети и за её пределами. При необходимости одни стандарты документов могут быть заменены другими, более эффективными. Кроме того, сотрудники отдела должны разрабатывать правила документооборота: время готовности того или иного документа, уровень управления (отдел, служба) на который он должен поступить и т. д.

Информационный центр должен располагать различными системами, например, такими как “Мониторинг”, “Банк данных”, “Критерии”, которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб. Данные системы, также должны находиться в компьютерной сети и иметь свой информационный адрес и широко использоваться управленческим персоналом при прогнозировании, планировании, анализе и контроле деятельности предприятия.

При этом в информационной сети работники должны взаимодействовать не друг с другом, а с оперативной информацией хранящейся на их адресах.

Соответственно, начальник отдела или службы может проконтролировать работу своих подчинённых, посетив их информационные адреса и, оставив при этом необходимые задания. Таким образом, на оперативном уровне степень важности вопроса об определении диапазона управления, в особенности для среднего звена управления (планово-экономический отдел, бухгалтерия и т. д.) значительно падает.

Следовательно, создание подструктуры оперативной информации позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на получение необходимой оперативной информации, увеличить производительность труда управленческого персонала. При этом важно подчеркнуть, что как показали проводимые нами исследования, здесь сокращается количество межличностных конфликтов на предприятии.

Необходимо отметить, что при создании подструктуры оперативной информации должна преследоваться ещё одна немаловажная цель – избавить высшее управленческое звено от “оперативной рутины”. Большую часть своего рабочего времени руководители тратят на решение оперативных вопросов. Одни объясняют такой факт, тем, что оперативные вопросы очень важны и не требуют отлагательства. Другие, говорят

просто, что у них не хватает времени. На этом фоне решение перспективных проблем ввиду их кажущейся неактуальности в данный момент всё более и более отходят на задний план по элементарной причине – не хватает времени.

Кроме того, решая оперативные вопросы, руководитель очень быстро может увидеть результаты своего труда. Иное дело – решение перспективных проблем. Информации по ним либо нет, либо достоверность её недостаточна. Перспективная проблема всегда имеет несколько вариантов решения. При этом ответственность за выбор наилучшего решения всегда лежит на руководителе высшего управленческого звена. Временной период между решением и получением от него эффекта достаточно велик и не всегда просто определить величину самого эффекта.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо чёткое организационное разделение функций оперативного и стратегического управления предприятием. С этой целью мы предлагаем создать на промышленных предприятиях лёгкой промышленности отдел стратегических проектов, который наряду с директорами по экономике, производству и маркетингу должен подчиняться генеральному директору. В состав этого отдела должны войти лучшие специалисты из различных отделов и служб. На базе этого отдела происходит техническая, экономическая, коммерческая разработка стратегических проектов, на основе которых в дальнейшем разрабатываются планы стратегического развития предприятия на 5, 10, 15 лет. Разработчики проекта могут получать необходимую им информацию из компьютерной сети оперативной информации, а также при непосредственном общении с работниками различных отделов и служб предприятия.

При этом в целях контроля осуществления разработки стратегических проектов создаётся стратегический совет, в который входят руководители высшего управленческого звена, главные акционеры

предприятия, принимающие активное участие в разработке этих проектов и специалисты отдела стратегических проектов. Он призван не столько контролировать деятельность отдела, сколько координировать процесс дальнейшей разработки стратегических проектов. Когда проект полностью готов и одобрен советом, его передают к исполнению другим службам и отделам предприятия, которые осуществляют его внедрение в производство под непосредственным наблюдением стратегического совета. Усовершенствованная организационная структура (рис.2) имеет ряд преимущественных особенностей по сравнению с существовавшей ранее (Приложение 6):

1. Генеральному директору непосредственно подчинено три работника аппарата управления (директоры), что заметно снижает его информационную нагрузку, и у него появляется больше времени на проработку стратегических направлений развития предприятия.
2. Отдел стратегических проектов, который непосредственно подчинён генеральному директору, несёт ответственность за непосредственную разработку стратегических планов развития предприятия.
3. Созданный при генеральном директоре стратегический совет, в который входят директора по экономике, маркетингу, производству, специалисты отдела стратегических проектов, главные акционеры несёт ответственность за разработку и осуществление стратегических планов развития предприятия.
4. Стратегические управленческие решения принимаются коллегиально;
5. Вся деятельность по оперативному управлению предприятием возложена на трёх заместителей генерального директора: директора по экономике, директора по маркетингу, директора по производству, которые соответственно непосредственно управляют:
 - экономической деятельностью предприятия;
 - процессами, связанными с продажей товара, с разработкой новых видов изделий, с маркетинговыми исследованиями;

- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и комплектующими изделиями.
6. Информационно-аналитический отдел, который работает с информацией, непосредственно подчиняется директору по экономике, так как подчинённые ему отделы испытывают высокую потребность в ЭВМ для расчёта экономического эффекта от принимаемых управленческих решений.
 7. Не смотря на то, что информационно-аналитический отдел находится в структуре отделов, подчиняющихся директору по экономике, его можно назвать центральным отделом оперативной информации, так как в него поступает вся внешняя и внутренняя информация, там она обрабатывается, на основе её принимаются оптимальные управленческие решения, строятся планы, прогнозы.
 8. Данная организационная структура управления позволяет оптимально упростить структуру каналов информации.

Необходимо также отметить, что главной особенностью данной организационной системы является – информационно-аналитический отдел. Его главная задача – сбор, обработка и распределение информации. Это своего рода информационный центр, куда поступает различная информация, где она обрабатывается и предоставляется руководителю в момент принятия решения. Информация, поступающая к управленческому персоналу должна обладать, как уже выше отмечалось, высокими качественными характеристиками: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности. При этом обработанная информация должна поступать лишь в те подразделения, где в ней действительно испытывается потребность. Таким образом, мы можем значительно уменьшить общее количество каналов информации (их общую протяжённость), повысить скорость обработки поступившей информации, а, следовательно, увеличить эффективность протекания во

времени и в пространстве процесса обмена информацией, снизить информационную нагрузку управленческого персонала, одновременно увеличив при этом интенсивность управленческого процесса.

Данный отдел должен располагать также системой **мониторинга** основная цель, которой заключается в обеспечении высшего звена управления предприятия (генерального директора и его заместителей) полноценной информацией о процессе выполнения общего плана развития предприятия.

Предлагаемая нами система представляет собой пакет графиков, диаграмм, таблиц, характеризующих реальное финансово-экономическое состояние предприятия. Такое представление информации помогает руководителю и его заместителям выработать на производственных совещаниях оптимальные управленческие решения.

Необходимо также отметить, что при помощи данной системы главные акционеры могут наблюдать за работой предприятия. Она позволяет также руководству предприятия и его главным акционерам совместно выработать стратегические управленческие решения.

Отдел должен располагать также **банком информации**. Основная цель его создания – обеспечение процесса управления предприятием полноценной, достоверной информацией. Если рассматривать предприятие как обособленную систему, то информацию, поступающую в систему извне, можно назвать внешней, а информацию, которая формируется внутри самой системы, можно назвать внутренней. Для управленческого персонала, принимающего управленческие решения и внешняя, и внутренняя информация одинаково ценны. Руководитель не сможет выработать и принять эффективное управленческое решение, если будет обладать только внешней или внутренней информацией. Кроме того, информацию, которая хранится в подсистеме можно разделить на такие виды:

- экономическая информация;

- производственная информация;
- технологическая информация;
- маркетинговая информация.

Информация, как выше указывалось, может быть представлена, как в виде таблиц, графиков, диаграмм, так и виде цифрового и текстового материала.

Отдел обладает также системой **“критерии”**, которая устанавливает различных критерии, используемые предприятием при планировании своей деятельности. Под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение чего-либо. Критерий – инструмент, при помощи которого из множества имеющихся управленческих решений выбирается самое лучшее – оптимальное. В связи с этим, под критерием оптимальности понимается количественный показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего. В качестве критерия оптимальности могут выступать максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели и т. д.

Система **“Критерии”** имеет целый набор критериев. В таком случае для выбора наилучшего решения необходимо провести многокритериальную оценку всех имеющихся решений. Решение будет оптимальным, если оно удовлетворяет двум условиям:

- решение должно удовлетворять всем (или подавляющему большинству) критериям;
- решение должно максимальным образом удовлетворять главному критерию.

При этом под главным критерием понимается такой критерий, который является прямым выражением главной цели предприятия. Например, предприятие ставит перед собой цель – получение максимальной прибыли в текущем и последующих годах. Следовательно, главным критерием может быть показатель рентабельности, которая

характеризует экономическую эффективность работы предприятия в целом. Чем больше управленческое решение удовлетворяет главному критерию, тем больше вероятность достижения предприятием своей главной цели.

В зависимости от характера работы предприятия общее количество критериев может изменяться. Например, предприятие открыло производство по выпуску новых видов курток. В процессе функционирования нового производства управленческому персоналу придётся принимать различные управленческие решения. Чтобы они были оптимальными, необходимо ввести целый набор новых критериев. При этом изменения могут затронуть критерии, которыми система уже располагала.

В зависимости от изменения главной цели предприятия может измениться главный критерий. Например, предприятие больше не считает своей главной целью получение прибыли, следовательно, показатель рентабельности перестаёт выполнять функцию главного критерия.

Для каждого критерия (в том числе и главного критерия) должны быть рассчитаны значения нижней и верхней границ критерия. В том случае, если при принятии какого-либо решения какой-либо критерий принимает значение меньше значения нижней границы критерия, то такое решение недопустимо. Управленческое решение, при котором значение критерия попадает в область значений верхней границы критерия, можно назвать оптимальным (с точки зрения этого критерия). Управленческое решение можно назвать допустимым, если значение критерия попадает в область значений между верхней и нижней границами критерия. Решение может быть одновременно допустимым и оптимальным.

Для удобства в системе создаётся таблица, в которой указаны значения верхней и нижней границ каждого критерия. При необходимости, значения границ могут быть изменены.

Оптимальным считается такое решение, если значения всех критериев попадают в область значений между верхней и нижней границами критериев и значение главного критерия попадает в область значений верхней границы критерия, то есть максимально. При этом решение не может быть оптимальным, если с позиции какого-либо критерия (в особенности главного) оно недопустимо.

Всё выше сказанное можно описать математически.

Обозначим через f_1, f_2, \dots, f_i – критерии оптимальности ИАСУП, где $i = 1 \dots n$;

F_s – главный критерий оптимальности ИАСУП;

$x_1, x_2, \dots, x_s, \dots, x_i$ – значения верхних границ критериев оптимальности ИАСУП, где $i = 1 \dots n$;

$y_1, y_2, \dots, y_s, \dots, y_i$ – значения нижних границ критериев оптимальности ИАСУП, где $i = 1 \dots n$;

x_s, y_s – значения верхней и нижней границ главного критерия оптимальности ИАСУП;

d_1, d_2, \dots, d_j – управленческие решения, где $j = 1 \dots k$;

$A_{1j}, A_{2j}, \dots, A_{ij}$ – значения критериев при расчёте j -ого управленческого решения, где $i = 1 \dots n, j = 1 \dots k$.

Тогда d_j – допустимое управленческое решение, если $A_{ij} > y_i$ и наоборот d_j – недопустимое решение, если хотя бы для одного i справедливо неравенство $A_{ij} < y_i$;

d_j – оптимальное решение, если оно удовлетворяет двум условиям:

- 1) $A_{ij} > y_i$, где $i = 1 \dots n, j = 1 \dots k$;

- 2) $F_{sj} = \max$, где $j = 1 \dots k$.

В этой части системы ведётся анализ результатов, полученных предприятием в отчётном периоде, определяются причины, по которым не были достигнуты запланированные показатели. На основе результатов анализа производится корректировка квартальных, годовых планов. Результаты анализа так же учитываются при составлении плана на ближайший месяц.

Кроме того, при помощи информационно-аналитического отдела осуществляется планирование, контроль и анализ всей деятельности предприятия в целом на определённый период. Планирование может осуществляться на месяц, квартал, год.

Задача контроля – определить степень соответствия реальных достигнутых результатов намеченным на этапе планирования результатам. С этой целью создаётся таблица полученных результатов, на основе которой осуществляется сравнение полученных и запланированных показателей. В зависимости от достигнутых результатов за месяц и различных экономических факторов могут вноситься коррективы в планы на квартал, год или несколько лет.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования предприятия лёгкой промышленности в рыночных условиях принадлежит отделу маркетинга. Главная задача отдела – эффективное обеспечение процесса управления предприятием рыночной информацией с целью разработки и принятия управленческих решений, направленных на укрепление положения на рынке и завоевание новых рынков.

Из разных видов хозяйственной ориентации предприятий нас интересует концепция управления, ориентированная на установленный платёжеспособный спрос, то есть на потребителя, поскольку именно эта концепция выражает наиболее современное содержание маркетинга в условиях насыщенного и остро конкурентного рынка, защищённого от монопольного положения продуцентов и поставщиков эффективным

государственным регулированием, в частности, антимонопольным законодательством.

На предприятии под управлением маркетингом понимается анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определённых задач предприятия, таких, как получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка и т. д.

Мы полагаем, что процесс управления маркетингом на предприятии должен осуществляться в виде следующих последовательных этапов:

- **анализ рыночных возможностей;**
- **отбор целевых рынков;**
- **разработка комплекса маркетинга;**
- **стратегическое планирование;**
- **планирование маркетинга;**
- **маркетинговый контроль.**

Первый этап. Работа отдела начинается с **анализа рыночных возможностей** предприятия. Любая компания должна уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности. Ни одно предприятие не может вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Для анализа рыночных возможностей в отделе должна быть создана **система маркетинговой информации**, которая включает в себя: **подсистему внутренней отчётности, подсистему сбора внешней текущей маркетинговой информации, подсистему маркетинговых исследований, подсистему анализа маркетинговой информации.** Благодаря этой системе, управляющий персонал может сделать выводы относительно существующих и зарождающихся рыночных возможностей предприятия и на основе их принять необходимые управленческие решения.

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с целью определения его новых сегментов, на которые предприятию необходимо выйти, чтобы увеличить объёмы продаж выпускаемого им товара. Третий этап - это этап разработок, на котором осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработка товара.
2. Установление цены на товар.
3. Определение каналов сбыта товара.
4. Определение мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции.

Четвёртый этап. Этап **стратегического планирования.** Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное **программное заявление предприятия, изложение целей, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.**

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности предприятия. Определителями границ сфер могут служить товары, технологии, группы клиентов или сочетание нескольких факторов.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия. Речь идёт об оценке руководством состояния этого портфеля, то есть об оценке положения все входящих в состав предприятия производств. Под “производством” может иметься в виду отделения предприятия, товарный ассортимент.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, каким производствами

предприятию желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Пятый этап. Этап **планирования маркетинга** Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные маркетинговые планы.

Под маркетинговым планом выпуска обычного изделия понимается последовательность различных маркетинговых мероприятий направленных на достижение целей предприятия. Он должен включать в себя следующие разделы: **сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень задач и проблем, стратегия маркетинга, программа действий, бюджеты.**

Шестой этап. Этап **контроля маркетинга**. Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Маркетинговый контроль необходим для того, чтобы бы быть уверенным в эффективности деятельности предприятия. Однако сам маркетинговый контроль – понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов.
2. Контроль прибыльности.
3. Стратегический контроль.

Модернизирование организационной и информационной структур управления ещё не означает, что они будут более эффективными и позволят интенсифицировать процесс управления на предприятии. Поэтому мы считаем необходимым разработать систему оценочных критериев, которая позволила бы дать комплексную оценку этих структур управления.

Необходимо отметить, что объективно рассчитать на практике количественные показатели, характеризующие качественные стороны организационной, информационной структур очень трудно. Например, количественно, с высокой степенью точности тяжело определить уровень мобильности, сложности организационной структуры, протяжённость информационных потоков, скорость передачи по ним информации, количество принимаемых оптимальных решений руководителями в единицу времени, качественные характеристики информации (достоверность, полноту, своевременность).

В тоже время все качественные свойства данных структур непосредственно проявляются в процессе управления предприятием. Поэтому от того насколько эффективно построены данные структуры на предприятии, зависит эффективность осуществления самого процесс управления, который в свою очередь выражается в конечных результатах деятельности всего предприятия в целом. Поэтому мы считаем возможным определить эффективность функционирования данных структур управления на основе конечных результатов деятельности предприятия. Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия. Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$D_{уп} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{пп}} * 100\% \quad (3)$$

$D_{уп}$ - доля общей численности всего персонала (%);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.);

$Ч_{пп}$ - численность всего персонала предприятия (чел.).

Как правило, увеличивать численность управленческого персонала необходимо в трёх случаях: во-первых, когда предприятие значительно увеличило объёмы производства продукции, приняло дополнительное количество работников в основные и вспомогательные цеха, а наличный управленческий состав работников уже не в состоянии справиться со своими функциями, во-вторых, когда на предприятии открывается новое производство, которое требует новых основных и вспомогательных рабочих, а также управленческих работников, в-третьих, когда для осуществления эффективной и бесперебойной работы предприятия необходимо создать новые отделы управления, гарантирующие прирост объёмов производства и рост производительности труда.

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления.

$$Z_{ye} = Z_y / Ч_{уп} \quad (4), \text{ где}$$

Z_{ye} - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

Z_y - затраты на управление (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.

$$П_{че} = П_ч / Ч_{уп} \quad (5), \text{ где}$$

$П_{че}$ - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления (руб.);

$P_{ч}$ - чистая прибыль предприятия (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников в рамках существующей организационной и информационной структур.

4) Рентабельность управленческой деятельности.

$$R_{уд} = P_{ч} / Z_{у} \quad (6), \text{ где}$$

$R_{уд}$ - рентабельность управленческой деятельности (%);

$P_{ч}$ - затраты на управление (руб.);

$Z_{у}$ - чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счёт этих мероприятий.

5) Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.

$$D_{зу} = Z_{у} / Z_{сум} * 100\% \quad (7), \text{ где}$$

$D_{зу}$ - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

$Z_{у}$ - затраты на управление (руб.);

$Z_{сум}$ - суммарные траты предприятия (руб.).

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции - доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

б) Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

$$D_{дс} = D_c / D_o * 100\% \quad (8), \text{ где}$$

$D_{дс}$ - доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

D_c - количество спонтанных документов;

D_o - общее количество документов.

Под спонтанным документом мы понимаем такой документ, необходимость в котором возникла неожиданно, внезапно. Никто ранее не мог предположить, что он потребуется. Его составление носит творческий характер. При этом необходимо отметить, что такой документ, как правило, готовится под определённую задачу и может составляться всего лишь один раз. Например, документ, в котором представлена информация о занимаемых долях рынка поставщиков сырья, материалов предприятия. Нужно отметить, что именно такого рода документы нужны руководителям высшего управленческого звена, чтобы принимать управленческие решения. В тоже время составление таких документов –

процесс долговременный. Поэтому, часто получается так, что, разрабатывая их, работники не успевают составлять стандартные документы (баланс, ведомость по начисленной зарплате, отчёт по складу готовой продукции, нормы расхода сырья на изделие и т. д.). Как следствие этого – частые сбои в движении документов, снижение скорости их оборота. Поэтому необходимо уменьшать число спонтанных документов в общем количестве документов предприятия. В тоже время руководители испытывают большую потребность в информации, которая представлена в такого рода документах. Поэтому мы считаем возможным создать на любом предприятии в соответствии с его спецификой и с потребностями руководителей высшего управленческого звена систему специально разработанных управленческих документов.

Применим предложенную нами систему оценочных критериев на практике и оценим модернизированную и существовавшую ранее организационную и информационную структуру управления ОАО “Лысковская трикотажная фабрика” (Приложение 7). Для расчёта оценочных показателей воспользуемся необходимыми экономическими показателями, характеризующими работу данного предприятия (Приложение 1).

По результатам расчётов стало видно, что значения пяти из шести оценочных критериев у усовершенствованной организационной и информационной структуры лучше. Управленческие затраты на одного работника сократились за год с 34,331 тыс. руб. до 24,515 тыс. руб. Впервые была получена чистая прибыль в размере 414,7 руб. на одного управленческого работника. Следовательно, работа аппарата управления стала доходной. Рентабельность управленческой деятельности стала положительной и составила 1,7%. В результате совершенствования управленческих структур работа предприятия стала стабильной, и как, следствие, этого снизилась доля управленческих затрат в общей сумме затрат предприятия. Так же снизилась доля числа спонтанных документов

в общем количестве документов предприятия, что позволит снизить число сбоев в системе документооборота и увеличить его скорость.

Увеличение доли управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия до 24,3% вызвано тем, что в соответствии с усовершенствованной организационной структурой управления были созданы новые отделы, выполняющие новые функции. Поэтому потребовались новые работники.

В целом же система оценочных критериев позволяет определить усовершенствованную организационную и информационную структуру управления по сравнению с ранее существовавшими, как более совершенную и эффективную.

Один из принципов построения эффективной организационной структуры управления гласит, что она должна постоянно изменяться в зависимости от производственных и управленческих факторов. Таким образом, можно утверждать, что любая организационная структура, ранее самым максимальным образом удовлетворявшая вышеперечисленным критериям, в случае влияния различных факторов может стать неэффективной, если с ней не произвести необходимых преобразований. Следовательно, необходимо постоянно анализировать состояние структуры. Для этого мало лишь системы оценочных критериев, так как они не смогут указать, что и как изменить в структуре, чтобы она осталось эффективной.

Мы считаем, что для этого необходимо ежеквартально или раз в полугодие на предприятии производить опрос при помощи специально созданной для этого анкеты (Приложение 11). Она позволит высшему управленческому персоналу узнавать мнение всего управленческого персонала о состоянии организационной структуры, о том, что и как желательно бы в ней изменить, о соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить

аудиторные встречи с управленческим персоналом. Они должны предоставлять информацию о текущем состоянии предприятия, о поставленных перед ним целях и задачах, отвечать на поставленные вопросы.

Полученная информация позволит высшим руководителям уменьшить вероятность ошибки при проведении изменений в организационной структуре предприятия в соответствии с его целями и задачами. Обработанная информация предоставляется в стратегический совет.

Таким образом, совершенствование организационной (и информационной) структуры управления можно проводить по следующему алгоритму:

1. Постановка целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторная встреча с управленческим персоналом с целью изложения текущей экономической и производственной ситуации на предприятии, поставленных перед ним целей и задач и т. д.
3. Социологический опрос (при помощи анкеты) управленческого персонала предприятия.
4. Сбор и обработка полученной информации.
5. Предоставление полученных результатов в стратегический совет предприятия.
6. Принятие и осуществление управленческих решений, направленных на совершенствование организационной (и информационной) структуры управления.

3.2 Влияние организационной и информационной структур на систему планирования деятельности промышленного предприятия лёгкой промышленности

Для этого используем одно из предприятий лёгкой промышленности, на котором в начале 1999 года была разработана выше предлагаемая

организационная и информационная структура управления. Покажем, как происходит процесс планирования деятельности предприятия на основе усовершенствованных нами организационных и информационных структур (особенно на основе подструктуры оперативной информации) управления. Но предварительно необходимо познакомиться с финансово-экономическими показателями деятельности предприятия (Приложение 1).

На (рис. 5) графически изображён объём произведённой продукции исследуемым предприятием – ОАО “Лысковская трикотажная фабрика” в натуральном и стоимостном выражениях в 1996, 1997, 1998, 1999 годах.. В 1998 году объём произведённой продукции основного производства в натуральном выражении составил 124,7%, в стоимостном выражении 141,6% по отношению к 1997 год, рост выручки от реализации составил 125,7%. Были сокращены убытки от реализации с 194,9 тыс. рублей в 1997 году до 86,7 тыс. рублей в 1998 году. Прибыль от прочей реализации увеличилась с 2,1 тыс. рублей в 1997 году до 5,8 тыс. рублей в 1998 году, рост составил 276,2%. Сократился убыток от финансово-хозяйственной деятельности с 192,8 тыс. рублей в 1997 году до 80,9 тыс. рублей в 1998 году. На 57,1% сократился балансовый убыток в 1998 году и составил 91,2 тыс. рублей против 212,5 тыс. рублей в 1997 году. Сокращена задолженность по заработной плате работникам предприятия с 70,3 тыс. рублей в 1997 году до 31,6 тыс. рублей в 1998 году. В 1998 году мы наблюдаем одновременное увеличение кредиторской и дебиторской задолженности. Это связано с тем, что фабрика имеет на своём балансе котельную, которая отапливает жильё города (89%). Муниципальные власти не расплачиваются за поставленное тепло и вследствие этого, увеличивается дебиторская задолженность фабрики, которая в свою очередь не имела возможности платить за поставленный газ, воду для котельной, вследствие чего увеличивается кредиторская задолженность предприятия.

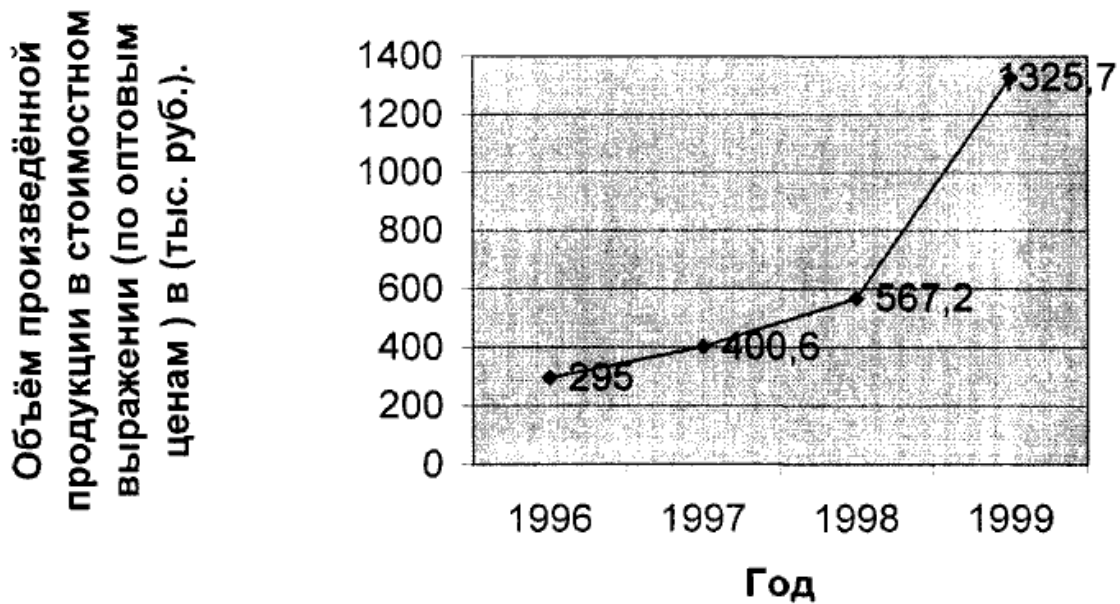
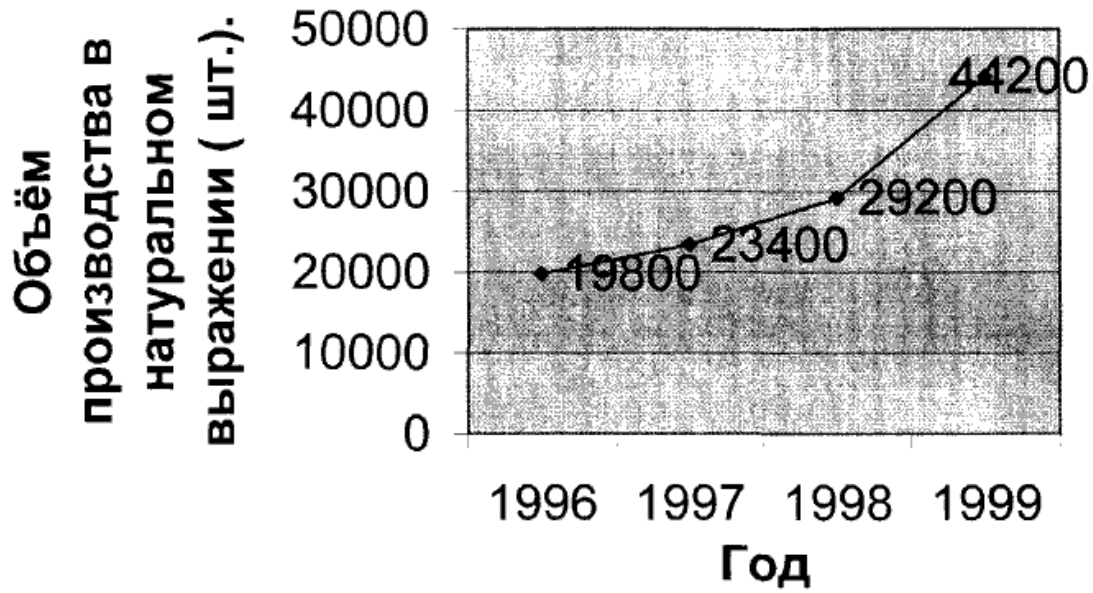


Рис.5. Объём произведённой продукции ОАО "Лысковская трикотажная фабрика" в натуральном и стоимостном выражениях в 1996,1997,1998,1999 годах.

События августа 1998 года сильно повлияли на работу фабрики. За первые три квартала 1999 года предприятие снизило свои основные финансово-экономические показатели. Увеличение цен на сырьё, материалы и отсутствие у предприятия денежных средств на их покупку, приводит к спаду объёма производства: за три квартала 1999 года производится лишь 46,2% объёма произведённой продукции основного производства в натуральном выражении в 1998 году и 50,8% объёма произведённой продукции основного производства в стоимостном выражении в 1998 году. Как следствие этого – за первые три квартала 1999 года по сравнению с 1998 годом произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 48,9%, увеличение убытка от реализации продукции, работ, услуг на 5,5%, убытка от финансово-хозяйственной деятельности на 7,9%, балансового убытка на 1,1%, увеличение задолженности по налогам в бюджет и внебюджетные фонды на 54,1% (Приложение 1).

Рассмотрим процесс планирования деятельности предприятия на основе предлагаемых нами организационной и информационной структур на примере 1999 - 2000 годов. Необходимо отметить, что результаты, которых предприятие добилось в октябре, ноябре, декабре и прогнозы относительно работы предприятия в 2000 году ввиду коммерческой ценности информации будут предоставлены кратко, сжато и не полностью (информация, имеющая коммерческую тайну не будет предоставлена).

При этом более подробно разобраться в процессе планирования нам поможет блок-схема планирования деятельности предприятия (Приложение 9) на основе предлагаемой нами организационной и информационной структуры управления.

Так как предприятию в начале своей работы необходимо, прежде всего, изучить рынок (конкурентов, цены, уровень спроса и т. д.) и своё положение на нём, то процесс планирования следовало бы начать с планирования деятельности на год. Что и было сделано. В сентябре

отделом маркетинга были осуществлены следующие этапы планирования: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков. Были составлены анкеты (для опроса покупателей) и с их помощью было опрошено 960 человек в пределах Нижегородской области. Кроме того, в других местах продажи товара без анкет было опрошено около 450 розничных покупателей и около 35 мелкооптовых покупателей (предприниматели, мелкооптовые базы и т.д.). Использовались и другие информационные источники, в том числе и статистические. Информация, полученная в ходе опросов и прочим информационным каналам, была обработана и полученные результаты исследования, представлены в табл.8, 9 и 10. Дадим анализ представленных в них данных.

Таблица 8.

Выявленные возможности сбыта трикотажных изделий на рынке
Нижегородской области.

МЕСЯЦ	Объём товара в натуральном выражении, который может дополнительно принять рынок Нижегородской области в планируемом периоде.(шт.).								
	Трико Женские	Трико Детские	Брюки Муж.спорт	Брюки Дет.спорт.	Шарф Мужской	Джемпер Мужской	Майка Мужская	Майка Детская	Итого
Октябрь 1999 г.	22000	24000	5000	3000	6000	1000	5000	3000	69000
Ноябрь 1999 г.	25000	22000	5000	3000	6000	1000	5000	3000	70000
Декабрь 1999 г.	15000	10000	4000	2000	5000	1200	4000	2000	43200
ИТОГО за 1999 г.	62000	56000	14000	8000	17000	3200	14000	8000	182200
Январь 2000 г.	-----	-----	3000	2000	2000	1000	4000	2000	14000

Февраль 2000 г.	-----	-----	4000	3000	6000	1000	5000	3000	22000
Март 2000 г.	-----	-----	6000	5000	8000	500	6000	3000	28500
Апрель 2000 г.	-----	-----	9000	8000	2000	-----	8000	5000	32000
Май 2000 г.	-----	-----	17000	15000	-----	-----	10000	6000	48000
Июнь 2000 г.	-----	-----	13000	12000	-----	-----	12000	9000	46000
Июль 2000 г.	-----	-----	11000	10000	-----	-----	12000	9000	42000
Август 2000 г.	-----	-----	12000	11000	-----	-----	12000	9000	44000
Сентябрь 2000г	-----	1000	11000	9000	-----	500	7000	4000	32500
Октябрь 2000 г.	24000	26000	4000	3000	5000	1500	4000	3000	70500
Ноябрь 2000 г.	27000	25000	4000	2000	4000	2000	4000	3000	71000
Декабрь 2000 г.	15000	10000	4000	2000	4000	2000	3000	2000	42000
ИТОГО за 2000 г.	66000	62000	98000	82000	31000	8500	87000	58000	492500

Таблица 8 показывает тот дополнительный объём трикотажных изделий, который рынок Нижегородской области готов будет дополнительно принять в различные месяцы года. На поведение рынка влияют различные экономические, политические, социальные и другие факторы. Поэтому данные этой таблицы могут измениться при проведении следующего маркетингового обследования рынка, что, кстати, и произошло в ноябрьских исследованиях. Необходимо отметить также, что подобные исследования могут проводиться с различной частотой: раз в месяц, раз в квартал, раз в год. На фабрике такие исследования проводятся один раз в два месяца, в силу того, что проводимые опросы и обработка полученной информации требуют большого количества времени (5-6 недель).

Кроме того, необходимо отметить, что в таблице отражено только восемь видов товара. Это связано с тем, что все прочие модели изделий, которые имеются на фабрике (их 35), как показали предварительные замеры рынка вообще не пользуются спросом. Поэтому по ним не проводилось дальнейших исследований.

Таблица 9.

Доли занимаемого рынка Нижегородской области различными производителями трикотажной продукции.

Наименование товара.	Доля занимаемого рынка Нижегородской области различными производителями трикотажной продукции (%).						
	Лысковская Фабрика.	Фирма-конкурент 1.	Фирма-конкурент 2.	Фирма-конкурент 3.	Фирма-конкурент 4.	Прочие малые фирмы-конкуренты.	ИТОГО.
Трико женские.	1,7	0,0	5,3	39,2	43,5	10,3	100

Продолжение таблицы 9

Брюки спорт. детские.	0,3	55,3	1,5	15,2	16,3	11,4	100
Брюки спорт. Мужские	0,3	55,3	1,5	15,2	16,3	11,4	100
Шарф.	0,5	0,0	0,0	36,3	45,2	18,0	100
Джемпер мужской.	0,1	0,0	0,1	48,1	26,2	25,5	100
Майка мужская.	0,0	63,2	0,0	0,0	0,0	36,8	100
Майка детская.	0,0	62,8	0,0	0,0	0,0	37,2	100
Средняя доля занимаемого рынка.	0,6	29,6	1,7	24,2	23,8	20,3	-----

Таблица 9 характеризует долю рынка по различным товарам, которую занимает фабрика и её конкуренты. При этом рынок можно назвать микро рынком, на котором представлено только восемь наименований товара. Из таблицы видно, что влияние фабрики на микро рынок не значительно, а средняя доля занимаемого ею рынка равна всего лишь 0,6%. Необходимо также отметить, что в ходе исследования были выявлены средние отпускные цены на трикотажные изделия, которые представлены в табл. 10.

Проведённые исследования показали, что рынок (микро рынок, состоящий из восьми наименований товара) трикотажных изделий Нижегородской области может дополнительно принять в 1999 году около 182 тысяч, а в 2000 году около 492 тысяч единиц продукции. Фабрика занимает долю микро рынка равную 0,6% и имеет возможность попытаться увеличить её в 2000 году до 3%. Как показали проводимые нами ноябрьские исследования эта доля поднялась до 0,85%. Кроме того, в 2000 году фабрика предполагает начать выпуск мужских и детских маек, так как по результатам исследований рынок может дополнительно принять их в размере 140 тысяч в год и продолжать наращивать объёмы производства продукции.

После того, как были проведены исследования рынка необходимо перейти к следующему этапу планирования – разработка комплекса маркетинга. На данном этапе по результатам исследований может быть начата разработка новой модели изделия, которая предположительно должна пользоваться спросом на рынке. Таким образом, в ноябре на фабрике стали разрабатываться мужские и детские майки. По прогнозам их выпуск должен начаться в апреле-мае 2000 года. За 5 с небольшим месяцев необходимо: разработать изделие конструктивно и подготовить техническую и технологическую документацию, сделать пробную партию товара и выпустить её на рынок, провести изучение поведения товара на рынке, определить возможный объём

продаж, доработать товар с учётом результатов замечаний и предложений покупателей и окончательно установить цену. Как показали маркетинговые исследования, проводимые в январе, пробная партия мужских и детских маек была быстро продана на рынке, то есть товар нашёл своего покупателя и стал пользоваться высоким спросом. Но в то же время был выявлен ряд недостатков, которые должны быть устранены конструкторами и технологами. В марте должна быть установлена окончательная отпускная цена на изделие.

На этом же этапе определяются цены на изделия, которые производились на фабрике ранее и выпуск которых предполагается возобновить в ближайшее время. Кроме того, на производимые в настоящем периоде товары, по которым отпускная цена ниже или выше на 10% средней отпускной цены, также могут быть пересмотрены цены.

Рассмотрим пример расчёта цены на трико женские (размер 158-100), которые фабрика хочет начать производить в октябре после восьмимесячного перерыва. Для этого мы должны располагать основными данными, которые представлены в табл. 11,12,13,14 и другой информацией (цены на сырьё, материалы, отходы, расходы топлива и электроэнергии на единицу продукции и т. д.), которая хранится в системе "Банк информации".

На основе имеющейся информации формируется информационный блок данных (табл. 15), в котором представлены расходы сырья, основных и вспомогательных материалов на одно изделие. Далее на основе данных табл. 13,14,15 осуществляется непосредственный расчёт всех затрат на одно изделие и устанавливается отпускная цена равная 47 руб (Приложение 26). Устанавливая цену 47 руб., которая на 4,1% ниже средней рыночной цены, предприятие преследовало цель — увеличение занимаемой доли на рынке. При этом рентабельность плановой себестоимости единицы

Таблица 10.

Средние отпускные цены на трикотажные изделия.

Средняя отпускная цена (руб.).	Наименование товара							
	Трико женские	Трико детские	Брюки спорт. мужские	Брюки спорт. детские	Шарф	Джемпер мужской	Майка мужская	Майка детская
49	40	40	29	22	105	25	16	

Таблица 11.

Нормы расхода сырья на изделие.

Наименование изделия	Рост, размер	Общий вес	Вес готового изделия	Отходы			
				в мотал. цехе	при вязке	при подкрое	при пошиве
Трико женские	158-100	289,6	263,1	1,2	3,7	10,6	11

Таблица 12.

Нормы расхода основных материалов на изделие.

Норма расхода	Наименование материала		
	Пряжа (п/ш) на пошив (гр.)	Нитки (х/б) (гр.)	Эластичная тесьма (п/м)
	2,3	1,5	0,62

Таблица 13.

Значения коэффициентов отнесения постоянных затрат в сентябре месяце.

Значение коэффициента	Наименование коэффициента		
	Общехеховой	Общехозяйственный	Машины и оборудование
	184	217	75

Трико женские	Наименование изделия	Тру дов ые	зат раты	по опера циям	на одно изде лие	(руб.)
0,02	Перемотка пряжи					
0,53	Вязка					
0	Отпарка полуфабриката					
0	Сшивка					
0,08	Раскрой					
0,07	Пошив					
0,1	Операция на швейной машине					
0,1	Операция на распошивальной машине					
0	Выворот изделия					
0,01	Сшивка резинки					
0	Петельная операция					
0	Пришивка пуговиц					
0	Отпарка в готовом виде					
0	Пришивка тесьмы					
0	Пришивка эмблемы					
0,85	Итого					
0,46	48% Премия					
1,3	Основная заработная плата					
0,12	9% Дополнительна заработная плата					

Тру дов ые зат раты по опера циям на одно изде лие

Таблица 14.

Таблица 15.

Расшифровка материальных затрат к калькуляции
себестоимости на трико женские (размер 158-100).

Наименование	Норма расхода в гр.	Цена за 1 кг.	Сумма в руб.
1	2	3	4=3*2
1. Сырьё: пряжа смешанная 31текс2 30%-шерсть 70%-нитрон	289,6	66,67	19,31
2. Транспортные расходы			0,32
3. Всего			19,63
4. Отходы			
а) путанка п/ш, сред- ний лоскут	4,9	4,58	0,02
б) обрезь (3*10 см.)	10,6	0,92	0,01
в) оверлочная обрезь	11	0,58	0,01
ИТОГО	26,5		0,04
5. Сырьё за вычетом отходов			19,59
6. Основные материалы			0,65
7. Вспомогательные материалы в т. ч.			0,45
а) упаковочные			0,26
в) игольно-платин- ные			0,19
8. Сырьё за вычетом отхода и основные материалы			20,24

изделий составляет 38,7%. Таким же образом происходит расчёт цен на все прочие изделия выпускаемые фабрикой.

Фабрика имеет два канала сбыта продукции:

- собственный магазин (розничная торговля);
- мелкооптовые торговцы.

В октябре через собственный магазин планируется реализовать всего лишь около 2% всей произведённой продукции, тогда как в среднем этот показатель составляет 5-6%, а остальную продукцию продать оптовым покупателям. Это связано с планируемым увеличением в сентябре объёма производимой продукции в 3,3 раза.

В связи с дефицитом оборотных средств в октябре не предполагается осуществлять мероприятия, направленные на стимулирование сбыта. В статье расходов на рекламу будет стоять 0. На основе результатов исследования рынка в сентябре, предполагается, что весь произведённый товар может быть продан через сложившуюся сеть оптовых торговцев.

На этапе стратегического планирования были разработаны программа-миссия и цель предприятия. Фабрика провозгласила своей программой "производство недорогих, качественных, пользующихся спросом, экологически безвредных трикотажных изделий для покупателей со средним уровнем дохода". Программа предприятия выступает здесь одновременно и как главная цель предприятия. Программа – есть развёрнутое обоснование главной цели. Для этого предприятие предполагает продолжать изучение рынка (конкурентов, производимые ими товары, потребности и запросы покупателей и т. д.), создавать новые модели изделий, наращивать объёмы производства, приобрести новое современное высокопроизводительное оборудование, чтобы обеспечить высокое качество и относительно низкую цену изделия. Известно, что современное оборудование имеет высокую цену и без достаточно высокого уровня прибыли его приобретение практически невозможно.

Кроме того, немалых затрат требует разработка и постановка на производство новых изделий. Известно, что прибыль можно поднять с помощью снижения текущих издержек, увеличения объёма производимой продукции, роста сбыта товаров и т. д. Для чего необходимо завоевать новые сектора рынка.

На основе результатов маркетинговых исследований планируется, что в октябре, ноябре, декабре 1999 года и в 2000 году фабрика будет продолжать наращивать выпуск уже производимых ранее изделий, обладающих высокой рентабельностью и потребительским спросом: трико женские и детские, брюки спортивные детские и взрослые, шарф, джемпер мужской. А в апреле-мае месяце планируется начать выпуск мужских и детских маек, которые, как показали исследования могут стать стратегическим товаром предприятия.

В 2000 году путём более глубокого внедрения на рынок, совершенствования товара фабрика планирует увеличить долю занимаемого рынка до 3-4%.

На этапе планирования маркетинга все намерения, цели и задачи фабрики оформляются в один большой годовой маркетинговый план (Приложение 12). В 2000 году фабрика предполагает произвести и реализовать продукции на сумму 9374 тыс. рублей. При этом суммарные затраты на производство и реализацию составят 7104 тыс. рублей.

Из отдела главного технолога можно получить информацию о расходе сырья и основных материалов (в граммах) на единицу изделий (табл. 11, 12). Далее в планово-экономическом отделе для расчёта отпускной цены одного изделия (Приложение 26) производятся дополнительные расчёты коэффициентов отнесения постоянных затрат на единицу изделий, представленных в табл.13, основной и дополнительной заработной платы, закладываемой в себестоимость единицы изделия (табл.14), материальных затрат (в рублях) на единицу изделий (табл.15).

Таким образом, рассчитываются отпускные цены на все модели и размеры изделий.

На основе маркетинговых исследований строится план производства и продаж трикотажных изделий, представленный в (Приложение 27).

Исследования рынка позволяют спланировать изменения средних рыночных цен на сырьё и основные материалы (Приложение 29), отпускных цен фабрики на готовые изделия (Приложение 28) в 1999, 2000 годах, расходы сырья, материалов на запланированный выпуск продукции (Приложение 30).

При помощи подсистемы "Экономика" рассчитываются нормы выработки (в штуках) по технологическим операциям на одного рабочего основного производства за смену (Приложение 31). Далее определяется общее количество сменных норм выработки по технологическим операциям по месяцам 1999, 2000 годов (Приложение 32).

Для выполнения плана по производству готовой продукции фабрика планирует в апреле месяце взять кредит на приобретение сырья в сумме 600 тыс. рублей (Приложение 13). Как видно из таблицы кредит берётся сроком на девять месяцев, под 43%. Планируется, что выплата процента будет осуществляться фабрикой ежемесячно и составит 28,666 тыс. рублей. За весь период пользования кредитом предприятие должно будет выплатить процентов на сумму 258 тыс. рублей. Планируется, что за весь период пользования кредитом фабрика получит прибыль на сумму 2209 тыс. рублей, а средняя рентабельность производства будет составлять 32,6%.

Как видно из того же маркетингового плана (Приложение 12) в 2000 году фабрика планирует получить прибыль на сумму 2270 тыс. рублей и к концу года занимать долю рынка равную 4,05%. При этом средняя рентабельность производства будет составлять 27,1%. Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции

и суммой постоянных затрат в месяц, но и с резким скачком цен почти на все виды сырья и материалов, который по прогнозам произойдёт в марте, апреле, августе и сентябре 2000 года. Кроме того, в октябре и ноябре ожидается значительное повышение цены на полушерсть. При этом цены на готовые изделия не будут увеличиваться в том же размере, как цены на сырьё и материалы, поэтому уровень рентабельности в отдельные месяцы будет падать.

Необходимо отметить также, что представленный выше маркетинговый план может быть изменён при влиянии различных факторов. Например, если цена полушерсти или отпускная цена трико женских в ноябре будет чуть выше или ниже, то соответственно изменятся показатели маркетингового плана: выручка от реализации, прибыль, рентабельность, затраты. Или, например, предприятие приобретёт новое высокопроизводительное оборудование, тогда поднимутся сменные нормы выработки, что позволит больше производить продукции, снизить себестоимость единицы продукции, увеличить прибыль и т.д. При помощи информационно-аналитического отдела можно быстро, в реальном режиме времени просчитать варианты поведения фабрики в ответ на влияние различных факторов и выбрать наилучший.

После того, как нами был проведён анализ положения предприятия на рынке и выработана маркетинговая стратегия на 1999 (4-ый квартал)-2000 годы, перейдём к краткосрочному планированию работы предприятия на месяц. Покажем, как происходит планирование работы предприятия на месяц на примере октября. Для этого воспользуемся вышеприведённой блок-схемой (Приложение 9).

На первом этапе происходит планирование продаж продукции, которая должна быть произведена в октябре в соответствии с маркетинговым планом (Приложение 27). Необходимо определить - какой объём продукции будет продан через магазин, а какой через отдел сбыта (Приложение 14). Как видно из таблицы 7,8% всей произведённой

продукции планируется продать через магазин, что составит в стоимостном выражении 30,13 тыс. рублей. При этом затраты на продажу товара в магазине составят 35,039 тыс. рублей (Приложение 15). Планируется, что при средней наценке на товар – 25% выручка от реализации товара в магазине в октябре составит 41,412 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 9)). Тогда реализованная наценка будет равняться 8,282 тыс. рублей. Заплатив с наценки налог с продаж, НДС – 1,709 тыс. рублей, мы получим прибыль от реализации товара в магазине (до уплаты налога на прибыль). Рентабельность при этом составит 13,2%.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции (Приложение 16). Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (1997, 1998 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 10)), а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма производства, затрат и прибыли (необходимо отметить, что под объёмом производства понимается произведённая продукция, которая потом будет реализована полностью: $V_{\text{пр-ва}}=V_{\text{реал-ии}}$) можно увидеть на (рис. 6). При этом используем формулу:

$$N-Z_v-Z_c=P \quad (9) \quad , \text{ где}$$

Z_v – переменные затраты;

Z_c – постоянные затраты;

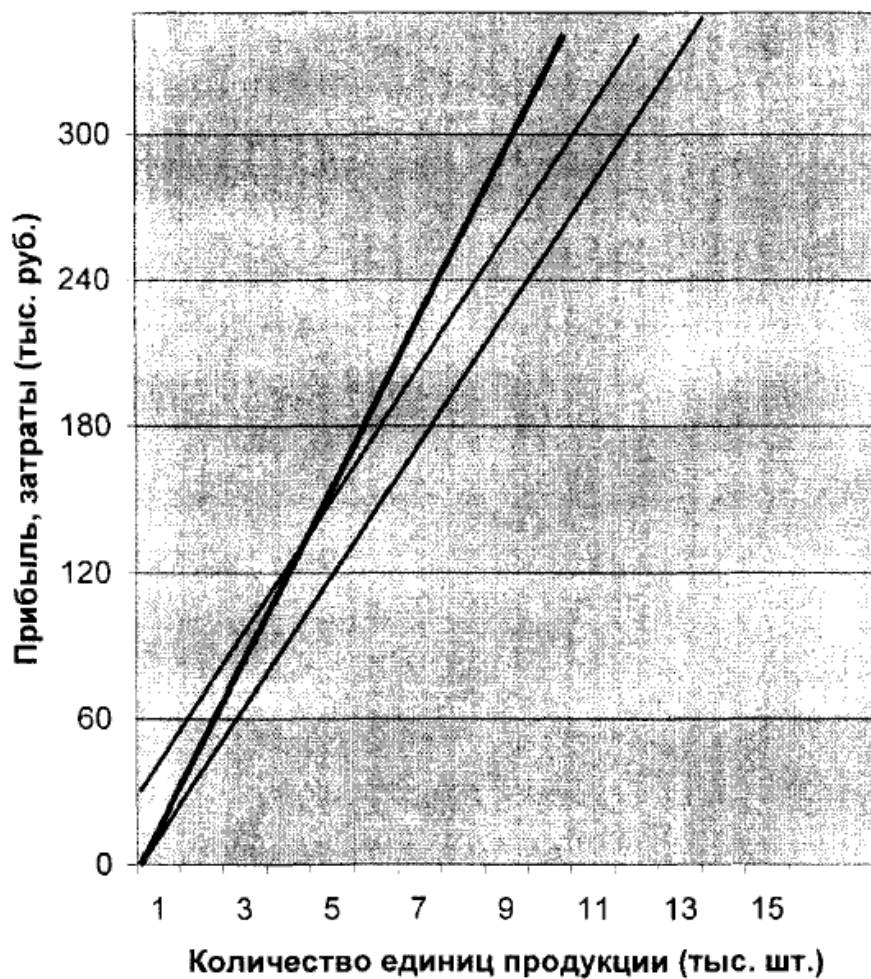
N – объём произведённой продукции;

P – прибыль.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

На этапе налогового планирования рассчитывается сумма налоговых платежей, которую необходимо будет заплатить в бюджет и

Рис. 6. Зависимость показателей объема производства, затрат и прибыли от основного производства в октябре 1999 года.



внебюджетные фонды (Приложение 18). В октябре эта сумма составляет 47,051 тыс. рублей.

Далее планируем доходы (источник и сумму дохода) и расходы фабрики на предстоящий период. В октябре доходы и расходы составят соответственно по 394,782 тыс.рублей (Приложение 19). При этом чистая прибыль которая, останется у предприятия после уплаты налогов будет направлена на покупку сырья и тем самым должна учитываться как расходная статья баланса.

Необходимо также отметить, что в октябре не планируются изменения кредиторской и дебиторской задолженностей. Фабрика не планирует выплачивать задолженность по налогам в бюджет и внебюджетные фонды, по заработной плате работникам предприятия и т. д. и в то же время не ожидает поступления платежей от своих дебиторов.

Таким образом, представленные нами выше таблицы-планы - есть информация, которая хранится на различных адресах информационного центра. Она одновременно является результатом и ресурсом для осуществления управленческой деятельности работников различных отделов и служб. Далее наступает самый ответственный момент – определение допустимости и оптимальности планируемого решения. Необходимо отметить, что всего нами было разработано 9 плановых решений. Все решения оказались допустимыми. Каким же образом определить какое из них самое оптимальное?

Существует система “Критерии”, при помощи которой можно судить об оптимальности и допустимости решения. Она насчитывает 4 критерия:

- **критерий маркетинга**, характеризующий покупательский спрос на изделия предприятия. Если, окажется, что товары, которые предприятие выпускало в прошедшем периоде, в будущем не будут пользоваться спросом, то плановое решение, в соответствии с которым предполагалось продолжить их дальнейшее производство, уже не будет не только оптимальным, но и

допустимым. Чем выше спрос на изделие на рынке, тем больше вероятность, что плановое решение, в соответствии с которым предполагается начать его выпуск будет оптимальным;

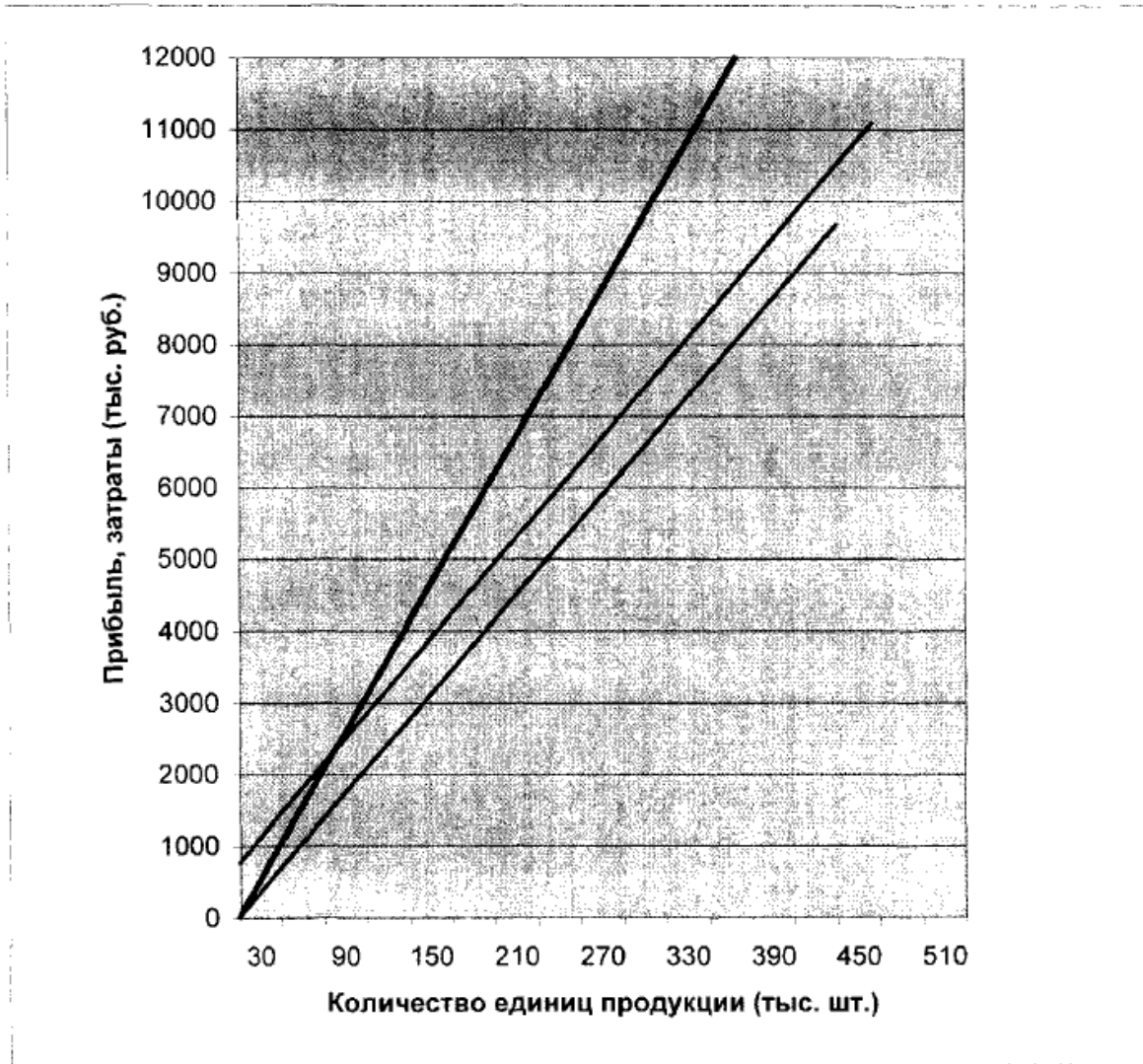
- **критерий средней цены**, позволяющий правильно сориентироваться в ценовой конкуренции. Нами установлено, что цена на товар, не должна быть выше или ниже средней рыночной цены на 10%. В противном случае мы подвергаемся либо риску затоваривания склада, либо риску нулевой рентабельности производства;
- **критерий прибыли**, означающий, что все плановые решения, которые влекут за собой получение убытка от производства являются недопустимыми;
- **критерий наибольшей рентабельности производства**, являющийся по существу главным критерием, которым нужно руководствоваться при выборе оптимального решения. Высокий уровень рентабельности позволяет достаточно легко реализовывать цели, формируемые всеми другими вышеуказанными критериями.

Таким образом, представленное нами выше решение отвечает условиям всех четырёх критериев.

Нами был разработан также план-прогноз развития ОАО "Лысковская трикотажная фабрика" на 2000 год (Приложение 12). В соответствии с ним предприятие планирует произвести в 2000 году 268,3 тыс. штук изделий и продать 9,1% (24010 штук) всей продукции через собственный магазин (Приложение 22). Затраты на производство составят 7104 тыс. рублей (Приложение 12), а прибыль от производства и реализации продукции (рис.7) рассчитаем по формуле (9):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}$$

Рис. 7. Зависимость планируемых на 2000 год показателей объёмов производства, затрат и прибыли от основного производства.



Рентабельность производства составит 27,1%, а чистая прибыль предприятия 1408,602 тыс. рублей.

Кроме того, в 2000 году предприятие планирует получить прибыль от своего магазина в размере 149,125 тыс. рублей (Приложение 24).

Планируется, что в 2000 году будет начислено налогов на сумму 2157,92 тыс. рублей, а уплачено на сумму 2319,452 тыс. рублей (Приложение 21). Таким образом, задолженность по налогам в бюджет, которая на начало планируемого периода была 161,5 тыс. рублей будет полностью погашена.

Планируется, что доходы и расходы фабрики в 2000 году составят по 11621,947 тыс. рублей (Приложение 23). При этом предполагается, что прибыль в сумме 1325,778 тыс. рублей, оставшаяся после оплаты просроченной задолженности по налогам в бюджет (неизрасходованная) и учитываемая по статье расходов, будет направлена на покупку сырья и материалов.

Таким образом, благодаря применению усовершенствованной организационной и информационной структуры управления, можно с высокой степенью точности планировать работу предприятия на 2000 год и уверенно сказать, что она будет более эффективной и доходной.

3.3. Расчёт экономической эффективности совершенствования организационной и информационной структур управления

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует

единого мнения относительно понятия экономической эффективности применительно к организационным и информационным структурам управления.

В имеющихся методиках оценки экономической эффективности организационных и информационных структур управления в силу большого разнообразия структур, как правило, даются лишь общие рекомендации и не учитывается конкретная специфика разработки вопросов для определённых случаев, что приводит к произвольной трактовке этих вопросов.

Рассматривая вопрос о критерии экономической целесообразности различных мероприятий, связанных с совершенствованием управления, необходимо, прежде всего, разграничить понятия экономического эффекта и экономической эффективности.

Под экономическим эффектом понимается результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия. Основной эффект от совершенствования управления выражается в более полном использовании резервов производства.

Экономическая эффективность количественно представляет собой в самом общем виде отношение эффекта к затратам. Она характеризует, следовательно, получение какого-либо эффекта от каждой единицы соответствующих затрат. Экономическая эффективность управления предприятием прежде всего выражается в достижении стоящих перед ним целей с наименьшими затратами на управление. При этом затраты на совершенствование системы управления позволяют значительно повысить эффективность всех осуществляемых в производстве затрат.

Экономическая оценка эффективности управления должна исходить, с одной стороны, из данных об уровне затрат труда и средств в управлении по отношению к общим издержкам производства, с другой стороны, из данных о конечных результатах производства в сопоставлении с затратами труда и средств в управлении.

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовершенствованной организационной и информационной структур управления является критерий экономической эффективности управленческого труда, так как совершенствование организационной и информационной структуры управления направлены на интенсификацию всего процесса управления предприятием, которая достигается путём увеличения эффективности управленческого труда. Таким образом, если мы измерим насколько изменилась величина эффективности управленческого труда после процесса внедрения новой организационной и информационной структуры, то, следовательно, определим эффективность их применения на практике.

Оценка эффективности системы управления должна рассматриваться в неразрывной связи с оценкой эффективности производства, то есть с конечными результатами работы предприятия.

Повышение эффективности управления проявляется, прежде всего, в росте информационной отдачи на одного специалиста управления, то есть в росте производительности его труда и уменьшении расходов, связанных с обработкой каждой единицы информации. Исключительно важное значение имеет косвенная эффективность, которую не всегда можно измерить непосредственно. Она достигается в результате значительно лучшего выполнения типовых операций. Так, современные технические устройства быстрее, чем человек, реагируют на полученную информацию, обрабатывают большее количество данных в короткие промежутки времени, выполняют сложные математические вычисления.

Прямой экономический эффект – это измеряемый количественно результат, получаемый от проведения какого-либо мероприятия в рамках конкретного предприятия. Он создаётся только благодаря высвобождению управленческого персонала от чисто технических работ, не требующих высокой квалификации, то есть в результате перераспределения затрат времени на рутинные и творческие операции в процессе управления.

Косвенный экономический эффект – это результат от проведения какого-либо мероприятия, связанный с качественной стороной совершенствования управления, то есть со вскрытием внутренних резервов.

Прямой экономический эффект может быть определён сравнительно простыми расчётами. Что касается эффекта косвенного, то отсутствие хорошо разработанных методик его расчёта часто заставляет авторов говорить о наличии большого числа качественных факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. К таким факторам относятся, например, улучшение системы документации, повышение культуры управленческого труда, повышение качества принимаемых решений, повышение квалификации управленческого персонала и т. д.

Существуют различные подходы к оценке эффективности труда управленческого персонала и соответственно к выбору показателей. В работах одних авторов предлагается оценить эффективность по показателям предприятия, других – через снижение трудоёмкости обработки информации, третьих – через условное высвобождение работников, четвёртых – через снижение потерь времени и непроизводительных затрат работников аппарата управления и т. д.

Так как в процессе управления производством управленческий персонал оказывает влияние на всю производственную деятельность предприятия, то мы считаем, что наиболее рационально измерить эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления через результаты работы предприятия в целом. Сопоставляя затраты на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производства, можно определить эффективность труда управленческого персонала, а, следовательно, и эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления.

В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения новой организационной и информационной структур управления является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции и оценивает изменение прибыли, что является особенно важным в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Расчёт этого показателя производится по формуле [108]:

$$E_n = \text{Э}_{\text{пр}} / Z_y \quad (10), \text{ где}$$

E_n - экономическая эффективность за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

$\text{Э}_{\text{пр}}$ - экономия за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

Z_y - суммарные затраты на управление (тыс. руб.).

Мы считаем, что в состав Z_y не нужно включать затраты, не связанные напрямую с деятельностью управленческого персонала.

Экономия за счёт прироста прибыли предприятия рассчитывается по формуле [108]:

$$\text{Э}_{\text{пр}} = ((A_2 - A_1) / A_1) * \Pi_1 + ((C_1 - C_2) / 100) * A_2 \quad (11), \text{ где}$$

A_1, A_2 - объём реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (тыс. руб.);

C_1, C_2 - затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (коп.);

Π_1 - прибыль (убыток) от реализуемой продукции до внедрения рационализаторских работ в управлении (тыс. руб.).

Мы считаем, что в данной формуле необходимо сделать следующие изменения. Вместо затрат на рубль реализованной продукции нужно использовать показатель управленческих затрат, напрямую связанных с работой управленческого персонала на рубль реализованной продукции. Это позволит определить годовую экономию за счёт прибыли, которая получилась за счёт снижения издержек на управление. Учитывая выше предложенные поправки, подставим в формулы соответствующие значения (Приложение 1) и получим:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{\text{пр}} &= ((1484,7 - 874,2) / 874,2 (-86,7)) + ((90 - 80) / 100) * 1486,7 = \\ &= (-60,547) + 148,67 = 88,123; \\ \text{Е}_{\text{н}} &= 88,123 / 249,8 = 0,353; \end{aligned}$$

Следовательно, экономический эффект от внедрения организационной и информационной структуры управления на исследуемом предприятии составит 88,123 тыс. руб.

Отношение экономического эффекта к суммарным затратам на управление характеризует их экономическую эффективность, которая равна будет 0,353. Это говорит нам о том, что каждый затраченный предприятием рубль на управление в 1999 году даст прибыли на 35,3 копеек больше, чем в 1998 году.

Таким образом, эффективность разработанных нами организационной и информационной структур управления можно определить как достаточно высокую.

Заключение

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о значительных резервах накопленного управленческого потенциала, использование которых в условиях коренной перестройки хозяйственного механизма, призванной увеличить темпы экономического роста и научно-технического прогресса, является необходимой предпосылкой его эффективного функционирования.

Актуальность решения этой проблемы и возможные направления её решения изложены в следующих основных выводах:

1. С изменением целей и задач предприятий в условиях формирования рыночных отношений в экономике роль и значение организационной и информационной структуры управления, обеспечивающих на промышленных предприятиях процесс преобразований, резко возрастает. Данные структуры управления приобретают всё возрастающую значимость в росте эффективности функционирования предприятий.
2. Ускорение темпов научно-технического прогресса ведёт к интенсификации процессов производства и, как следствие, к необходимости интенсификации процессов управления. Это требует ускорения процессов сбора, передачи и переработки информации, характеризующей состояние производства на различных его стадиях. Количественные и качественные характеристики информации, как предмета труда управленческого персонала, становятся всё более важными составляющими, определяющими интенсивность и качество процессов управления. Поэтому исследование процессов управления производством как процессов информационных представляется крайне важным для понимания механизма взаимодействия между объектами и субъектами управления, выработки направлений повышения эффективности функционирования всех звеньев аппарата управления

производством в промышленности. Последнее, в условиях постоянного роста сложности организационной структуры производства, приобретает особую значимость в связи с усилением интенсивных факторов в развитии экономики.

3. На современном этапе развития экономики перед промышленными предприятиями лёгкой промышленности стоит множество нерешённых проблем разного рода: экономических, финансовых, технологических и т. д. Основная причина появления этих проблем – неэффективная система управления предприятием и как следствие этого – низкое качество управления. Поэтому организационная и информационная структуры управления предприятия, являясь основой системы управления, в первую очередь требуют незамедлительного их совершенствования.
4. Информационная и организационная структуры управления тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в одной из структур управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в другой. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам носит также характер усложнения, в силу того, что усложняются сами структуры.
5. Эффективно функционирующая организационная структура управления должна:
 - иметь минимальное число ступеней и звеньев;
 - обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
 - обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
 - предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий, излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же время чрезмерная децентрализация отдельных функций приводит к снижению эффективности работы аппарата управления, нарушению функционального разделения труда;

- обеспечивать чёткое разделение функций по подразделениям и исполнителям.

6. Информационная структура управления, которая существует в настоящих условиях на промышленных предприятиях лёгкой промышленности крайне неэффективна и неспособна создать процесс эффективного информационного обмена. Как следствие этого, информация, поступающая руководителям различных иерархических уровней управления для принятия решения обладает низким качеством.
7. Обоснованием диапазона управления должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит от специфических особенностей производства.
8. Информационная структура управления должна состоять из двух подструктур. Подструктура оперативной информации и подструктуры стратегической информации. С этой целью на предприятиях лёгкой промышленности должны быть созданы информационно-аналитический отдел, который отвечает за эффективную работу компьютерной сети оперативной информации, стратегический совет и

подчиняющийся ему отдел стратегических проектов, которые вместе отвечают за стратегическое развитие предприятия.

9. Создание компьютерной системы оперативной информации, в состав которой входят информационные адреса всех работников, принимающих оперативные управленческие решения позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на её получение, увеличить производительность труда управленческого персонала. А руководители высшего управленческого звена высвобождаются от решения большей части оперативных вопросов.
10. Система критериальной оценки организационной и информационной структур управления должна включать в себя следующие шесть показателей: доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия, количество затрат на управление, приходящихся на одного работника аппарата управления, чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления, рентабельность управленческой деятельности, доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия, доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.
11. В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения модернизированной организационной и информационной структур управления является прирост прибыли, который происходит в результате интенсификации управленческого процесса на предприятии. Этот показатель синтезирует в себе снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции, оценивает изменение прибыли.

Список использованной литературы.

1. Аганбегян А. Г. Управление социалистическими предприятиями.- М.: Экономика, 1978. – 447 с.
2. Автоматизированные системы планирования и управления. /Под ред. Арзуманяна Л.А. и др. - Ереван, АЙАСТАН, 1980.- 168 с.
3. Автоматизированные системы управления предприятием. / Под ред. Терина М. В.- Я., ЯПИ, 1988 – 44 с.
4. Айламазян А.К. Информация и информационные системы. - М.: Радио и связь, 1982. – 160 с.
5. Амосов Н.М. Мышление и информация. – Киев: Наукова думка, 1962. – 241 с.
6. Аунапу Ф.Ф. Что такое управление.- М.: Экономика, 1967. – 192 с.
7. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом.: (Опыт системного исследования).- М.: Политиздат, 1968. – 384 с.
8. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом.- М.: Экономика, 1979. – 408 с.
9. Афанасьев В.Г. Научно-техническая революция, управление, образование. - М.: Политиздат, 1972. – 431.
10. Афанасьев Э.В., Ерошенкова В.М. Эффективность информационного обеспечения управления - М.: Экономика, 1987. – 111 с.
11. Берг А.И., Черняк Ю.И. Информация и управление. - М.: Экономика, 1966. – 62 с.
12. Бир С. Кибернетика и управление производством. - М.: Наука, 1965. – 392 с.
13. Бойков Н. Русинов Ф. Организация и эффективность управления производством. М.: Московский рабочий, 1973. – 216 с.
14. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. - М.: Экономика, 1984.- 232 с.
15. Васильев Ю.П. Сети ЭВМ в управлении производством. - М.: Экономика, 1981.- 239 с.

16. Васильев Ю. П. Внутрифирменное управление в США (Современные формы и методы управления в промышленных компаниях). – М.: Мысль, 1970. – 216 с.
17. Вилкас П.И., Майманас Е.З. Решение: теория, информация, моделирование. – М.: Радио и связь, 1981. – 328 с.
18. Винер Н.Е. Кибернетика или управление и связь в животном и в машине. – М.: Наука, 1983. – 340 с.
19. Глушков В.М., Добров Г.М., Терещенко В.И. Беседы об управлении. – М.: Наука, 1974. – 224 с.
20. Горбаченко А.М. Об одном подходе к изучению информационной потребности. – В кн.: Информационная потребность. Методы ее исследования и удовлетворения. – Киев: Наукова думка, 1975. – 315 с.
21. Горский Ю.М. Информационные аспекты управления и моделирования. – М.: Наука, 1978. – 223 с.
22. Гребнев Е.Т., Смирнов К.А. Нормирование управленческого труда. – М.: Московский рабочий, 1980. – 112 с.
23. Гришкин И.И. Понятие информации. – М.: Наука, 1973. – 118 с.
24. Дайнеко О. А. Комплексная рационализация управленческого аппарата. – М.: Экономика, 1972. – 230 с.
25. Данилин В.И. Экономико-математические модели годового планирования на предприятии. – М.: Экономика, 1975. – 149 с.
26. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1971. – 203 с.
27. Добров Г.М., Коренной А.А. Наука: информация и управление. – М.: Советское Радио, 1977. – 256 с.
28. Дудорин В.И. Моделирование в задачах управления производством. – М.: Статистика, 1980. – 232 с.
29. Дуж Я. Организация системы информации на предприятии. – М.: Прогресс, 1972. – 255 с.

30. Думлер С.А. Управление производством и кибернетика. - М.: Машиностроение, 1969. - 424 с.
31. Жданова Л. А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.: Изд-во Университета дружбы народов, 1987. - 241 с.
32. Жеребен В.М., Мальцев В.Н., Совалов М.С. Экономические информационные системы. - М.: Наука, 1978. - 200 с.
33. Информационные системы управления производством: Пер. с англ. /Под ред. Васильева. - М.: Прогресс, 1973. - 351 с.
34. Калашникова Л. М. Совершенствование управления и хозрасчёта на текстильных предприятиях. - М.: Экономика, 1970. - 230 с.
35. Кантер Д. Управленческие информационные системы. - М.: Экономика, 1982. - 208 с.
36. Карпова Н.С. Что нужно знать о рынке, чтобы выйти на него.- М.: Россия молодая, 1992. - 189 с.
37. Кастеллане К. Автоматизация решения задач управления: Пер. с франц. - М.: Мир, 1982. - 471 с.
38. Качалина Л.Н. Организация работы аппарата учреждения. - М.: Экономика, 1970. - 207 с.
39. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. - М.: Прогресс, 1977. - 208 с.
40. Кенде Г. Развитие и совершенствование служб управления. Под. ред. Б. З. Мильнера. - М.: Прогресс, 1970. - 160 с.
41. Кисин Р.Б., Литвинский Ю.Л. Системное управление промышленным предприятием. - Рига: Автос, 1981. - 256 с.
42. Кобаков В.С., Парховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент: проблемы - программа - решение. - Л.: Лениздат, 1990. - 314 с.
43. Ковалевский С. Руководитель и подчинённый. Под. ред. Д. М. Гвишиани. - М.: Прогресс, 1973. - 191 с.
44. Козлова О. В., Кузнецов И. Н. Научные основы управления производством. - М.: Экономика, 1970. - 236 с.

45. Коно Тоёхиро, Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Виханского О. С. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
46. Коренной А.А. Информация и коммуникация. – Киев:1985. – 144 с.
47. Королев М.А., Клешко Г.Н., Мишенин А.Н. Информационные системы и структуры данных. - М.: Статистика, 1977. – 289 с.
48. Котлер Ф. Маркетинг: Пер. с англ. Боброва В.Б. / Под ред. Е. М. Пеньковой. - С.-Петербург: Феникс, 1994. – 689 с.
49. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. - М.: Финстатинформ, 1994.- 184 с.
50. Крук Д.М. Управление общественным производством при социализме. - М.: Экономика, 1972. – 223 с.
51. Кузнецов О.А., Лях А.И. Информационные системы для руководителей. - М.: Экономика, 1973. – 111 с.
52. Кутта Ф. Человек, труд, техника: Пер с чеш.. / Под ред. Е. А. Арона. – М.: Прогресс, 1970. – 278 с.
53. Ланкастер Ф.У. Информационно-поисковые системы. Характеристика, испытание и оценка: Пер. с англ. А.Н. Кулика и др. - М.: Мир, 1972. – 307 с.
54. ЛегПромБизнес Директор: журн. – М.: ЗАО “Издательство “Торговля и промышленность”, 1999 №3,6.
55. Лисичкин В.А. Отраслевое научно-техническое прогнозирование: (Вопросы теории и практики.) - М.: Экономика, 1971. – 231 с.
56. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления. - М.: Финансы и статистика, 1993. – 45 с.
57. Макаровский Ю.И. Потоки информации на предприятии и ее обработка. - М.: Экономика, 1957. – 43 с.
58. Мамиконов А.Г. Управление и информация. - М.: Наука, 1975. – 184 с.
59. Мамиконов А.Г. Принятие решений и информация. - М.: Наука, 1983.–183 с.
60. Методы структурной настройки систем управления производством / Сыроежкин И. М. И др. – М.: Статистика, 1976. – 184 с.
61. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1985. – 224 с.

62. Минервин И. Г. США: проблемы управленческих кадров в промышленности. – М.: Наука, 1974. – 171 с.
63. Модин А.А. Исследование и анализ потоков информации на промышленных предприятиях. – М.: Экономика, 1970. – 151 с.
64. Моев В.Л. Бразды управления./Диалог с акад. Глушковым В.М. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1977. – 254 с.
65. Моль А. Теория информации и эстетическое восприятие. – М.: Мир, 1964. – 352 с.
66. Научная организация труда в текстильной промышленности. Под ред. Г. В. Победимского. – М.: 1970. – 152 с.
67. Научные основы управления социалистической экономикой: Учеб. Пособие. /Под ред. Омарова А. М. – 2-е изд., доп. И перераб. – М.: Мысль, 1976. – 269 с.
68. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». – М.: Финансы и статистика, 1993. – 128 с.
69. Обэр – Крие Дж. Управление предприятием: Пер. с фр., под ред. Кузнецова В.М. – М.: Прогресс, 1973. – 304 с.
70. Олтяну И. Организационные структуры современного предприятия: Пер. с румын. Жегровой Р. Н., – М.: Экономика, 1971. – 88 с.
71. Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1984. – 285 с.
72. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы.: Пер. с англ. Мильнера Б.З., Олейника И.С., – М.: Экономика, 1984. – 134 с.
73. Организация процессов управления. Под ред., Г. Х. Попова., – М.: Экономика, 1975. – 279 с.
74. Оценка работников управления. Под ред. Г. Х. Попова., – М.: Московский рабочий, 1976. – 351 с.
75. Парамонов Ф. И. Рационализация аппарата управления. – М.: Экономика, 1989. – 237 с.

- 76.Петров А.С. Основы организации управления промышленным производством. (Методические проблемы) - М.: Экономика, 1969. – 261 с.
- 77.Петрович Н.Т. Люди и биты. Информационный взрыв: что он нам несет? - М.: Экономика, 1986. – 192 с.
- 78.Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М.: Экономика, 1984. – 167 с.
- 79.Подольский В.И. Автоматизация обработки учетной информации на промышленных предприятиях. - М.: Статистика, 1978. – 200 с.
- 80.Попов Г.Х. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1976. – 143 с.
- 81.Попов Г.Х. Проблемы теории управления. – М.: Экономика, 1974. – 318 с.
- 82.Поспелов Д.А., Захаров В.И. Системы управления: Задачи. Проектирование. Реализация - М.: Энергия, 1977. – 423 с.
- 83.Проблемы распространения информации. /Под ред. Харневич. - М.: Прогресс, 1973. – 196 с.
- 84.Проектирование организационных структур управления производством. / Чумаченко Н.Г. и др. – Киев: Наукова думка, 1979. – 260 с.
- 85.Рожков В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Экономика, 1987. – 144 с.
- 86.Ромма Ф. Д., Уржинский К. П. Правовые вопросы подбора и росстановки кадров. - М.: Юридическая литература, 1971. – 168 с.
- 87.Седегов Р.С. и др. Интеграция производственного планирования. - М.: Статистика, 1978. – 260 с.
- 88.Слезингер Г. Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Машиностроение, 1975. – 311 с.
- 89.Смирнов А.П. и др. Информационно-прогнозирующая система. – Киев: Знание, 1976. – 341 с.
- 90.Современные методы внутрифирменного управления в капиталистических странах. Под. ред. Ю. П. Васильева, - М.: Экономика, 1971. – 442 с.
- 91.Соскин В.П. Соболев Б.А. Управление производством и пути повышения эффективности. – Минск:1967. – 360 с.

- 92.Старр М. Управление производством. – М.: Прогресс, 1968. – 215 с.
- 93.Страссман П.А. Информация в век электроники. Проблемы управления: Пер. с англ.- М.: Экономика, 1987. – 240 с.
- 94.США: организационные проблемы управления. / Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: Мысль, 1976. – 382 с.
- 95.Сыроежкин И.М. Планомерность. Планирование. План: (Теоретические очерки) /Под ред. Майминас Е.З., - М.: Экономика, 1986. – 248 с.
- 96.Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика, 1984. – 104 с.
- 97.Удалов Ф.Е. Пути увеличения эффективности труда руководителей производства. - Н. Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 1995. – 37 с.
- 98.Удалов Ф. Е. Удалов О. Ф. Управление в условиях кризиса и конверсии. Учебное пособие, - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996. – 110 с.
- 99.Управление, информация, интеллект. /Под ред. Берга. - М.: Прогресс, 1976. – 383 с.
100. Управление развитием производства в промышленных концернах США./Под ред. Васильева Ю.П., - М.: Мысль, 1977. – 335 с.
101. Фалько С.Г., Носов В.М. Контролинг на предприятии. - М.: Экономика, 1995. – 315 с.
102. Федотов В.Н. Методы оптимизации потоков информации управления производством. - М.: Мысль, 1970. – 64 с.
103. Федотов В. Н. Структура аппарата управления промышленных предприятий.- Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1975. – 176 с.
104. Финансовый менеджмент./ Под ред. Стояновой Е.С. - М.: Перспективы, 1993. – 280 с.
105. Фрон Г. Рационально управлять. М.: Экономика, 1972. – 167 с.
106. Хайниц С., Блиферних М. Вопросы принятия решений в организационных системах: обзор. - М.: МЦНТИ, 1978. – 218 с.

107. Ханелес Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация. - М.: Прогресс, 1971. – 240 с.
108. Чернов В. М., Антосенкова Л. Д. Повышение эффективности работы аппарата управления. - М.: Экономика, 1979. – 72 с.
109. Черняк Ю.И. Системный анализ управления экономикой. - М.: Наука, 1975. – 191 с.
110. Черняк Ю.И. Информация и управление. - М.: Наука, 1974. – 184 с.
111. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике: Пер. с англ. Колмогорова А.Н. -М.:Издательство иностранной литературы, 1963. – 825 с.
112. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: Девять простых уроков: Пер. с англ. Злобина С.Ю. – М., Экономика, 1988. – 251 с.
113. Щукин В. Н. Оптимизация производственной структуры отрасли и промышленного предприятия. – Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 1973. – 108 с.
114. Экономическая информация. Методологические проблемы. /Под ред. Е.Г. Ясина. - М.: Статистика, 1974. – 239 с.
115. Эльязберг П.Е. Измерительная информация: сколько ее нужно и как ее обработать. - М.: Наука, 1980. – 207 с.
116. Эругов К. Г. Организационные структуры и эффективность процесса управления предприятием.- М.: Прогресс, 1993. – 183 с.
117. Юксвярав Р. Основы управления хозяйственными организациями: Учебное пособие. – Таллин: ТПИ, 1975. – 112 с.
118. Юрин Д.В. Совершенствование обработки информации в управлении. - М.: Экономика, 1981. – 159 с.
119. Яковлев Г. С. Аппарат управления: принципы организации. М.: Юридическая литература, 1974. – 231 с.
120. Янг Стенли. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1972. – 455 с.
121. Jrvay K. Organization structures of managment and information. Prinston University, 1999. – 308 p.

Приложение 1.

Таблица 1.

Финансово-экономические показатели, характеризующие работу
ОАО "Лысковская трикотажная фабрика" в 1997, 1998, 1999 годах.

Отчётный период Фин-экон. показатели	1997 год	1998 год	рост (%)	1,2,3 квартала 1999 года	рост (%)	4(-ый) квартал 1999 года	рост (%)
1	2	3	3/2*100	5	5/3*100	7	7/3*100
1.Объём произведённой продукции:							
А) основного производства:							
а) в натуральном выражении (шт.);	23400	29200	124,7	13500	46,2	30700	
б) в стоимостном выражении (в оптовых ценах соответствующего периода) (т. руб.);	400,6	567,2	141,6	288,2	50,8	1037,5	182,92
Б) вспомогательного производства (котельная) (в оптовых ценах соответствующего периода) (т. руб.);	287,6	341,9	118,8	185,2	54,2	0	0
В) всего (т. руб.).	689,2	909,1	131,1	473,4	52,1	1037,5	114,12
2.Количество работающих							
а) рабочих цехов (чел.)	82	79	96,34	78	98,73	78	100
б) управл.персонал (чел)	16	16	100	19	118,8	19	100
3.Затраты на производство и реализацию продукции:							
а) постоянные (т. руб.);	532,4	549,3	103,3	310,4	56,5	155,4	28,3
б) переменные (т. руб.);	357,8	411,6	115,1	228,9	55,6	714,6	173,62
в) всего (т. руб.).	890,2	960,9	107,9	539,3	56,1	870	90,54
4.Выручка от реализации продукции, работ, услуг (без НДС) (т. руб.).	695,3	874,2	125,7	447,8	51,1	1036,9	118,61
5.Прибыль (убыток) от реализации (т. руб.).	-194,9	-86,7	44,4	-91,5	105,5	166,9	—
6.Кредиторская задолженность (на начала отчётного периода):							

	1997 год	1998 год	рост (%)	1,2,3 квартала 1999 года	рост (%)	4(-ый) квартал 1999 года	рост (%)
а) по налогам и сборам в бюджет и небюджетные фонды (т. руб.) ;	95,3	116,7	122,5	124,9	107	192,5	164,95
б) работникам по заработной плате (т. руб.);	70,3	32,7	46,51	31,6	96,64	8,1	24,771
в) поставщикам и подрядчикам (газ, вода для котельной, охрана (т. руб);	87,3	155,8	178,5	269,5	173	424,3	267,19
г) всего (т. руб).	252,9	305,2	120,7	426	139,6	624,9	204,75
7. Дебиторская задолженность (на начало отчетного периода):							
а) за отгруженную но неоплаченную продукцию основного производства (трикотаж) (т. руб.);	15,1	25,5	168,9	10,3	40,39	19,8	77,647
б) за отгруженную но неоплаченную продукцию вспомогательного (тепловая энергия) (т. руб.);	74,5	104,5	140,3	251,9	241,1	314,1	300,57
в) всего (т. руб.).	89,6	130	145,1	262,2	201,7	333,9	256,85
8. Начислено за отчетный период:							
а) платежей по налогам и сборам (т. руб.);	253,4	277,6	109,6	165	59,44	166,5	59,978
б) платежей по заработной плате работникам предприятия (т. руб.);	246,7	258,7	104,9	195,5	75,57	93,9	36,297
в) всего (т. руб).	500,1	536,3	107,2	360,5	67,22	260,4	48,555
9. Оплачено за отчетный период:							
а) платежей по налогам и сборам (т. руб.);	232	269,4	116,1	97,4	36,15	197,5	73,311
б) платежей по заработной плате работникам							

	1997 год	1998 год	рост (%)	1,2,3 квартала 1999 года	рост (%)	4(-ый) квартал 1999 года	рост (%)
предприятия (т. руб.);	284,3	259,8	91,38	219	84,3	94,8	36,49
в) всего (т. руб).	516,3	529,2	102,5	316,4	59,79	292,3	55,234
10. Кредиторская задол- женность (на конец от- чётного периода):							
а) по налогам и сборам в бюджет и небюджетные фонды (т. руб.) ;	116,7	124,9	192,5	192,5	154,1	161,5	129,3
б) работникам по заработ- ной плате (т. руб.);	32,7	31,6	96,64	8,1	25,63	7,2	22,785
в) поставщикам и подряд- чикам (газ, вода для ко- тельной, охрана) (т. руб);	155,8	269,5	173	424,3	157,4	67	24,861
г) всего (т. руб).	305,2	426	139,6	624,9	146,7	235,7	55,329
11. Дебиторская задол- женность (на конец отчёт- ного периода) (т. руб.):							
а) за отгруженную, но не- оплаченную продукцию основного производства (трикотаж) (т. руб.);	25,5	10,3	40,39	19,8	192,2	13,9	134,95
б) за отгруженную но не- оплаченную продукцию вспомогательного (теп- ловая энергия) (т. руб.);	104,5	251,9	241,1	314,1	124,7	40,9	16,237
в) всего (т. руб.).	130	262,2	201,7	333,9	127,3	54,8	20,9
12. Прибыль (убыток) от прочей реализации (зда- ний, машин и т.д. и реализации товара через магазин (т. руб.)	2,1	5,8	276,2	4,2	72,4	18,3	315,52
13. Прибыль (убыток) от финансово-хозяйствен- ной деятельности (т. руб.).	-192,8	-80,9	41,7	-87,3	107,9	185,2	—

	1997 год	1998 год	рост (%)	1,2,3 квартала 1999 года	рост (%)	4(-ый) квартал 1999 года	рост (%)
14. Прибыль (убыток) от внереализационных операций (т. руб.).	0	0	0	0	0	0	0
15. Прибыль (убыток) отчётного периода (т. руб.).	-192,8	-80,9	41,7	-87,3	107,9	185,2	—
16. Налог на прибыль (тыс. руб.)	0	0	0	0	0	64,82	—
17. Отвлечённые сред- ства (т. руб.).	19,7	10,3	52,3	4,9	44,9	20,3	197,09
18. Нераспределённая прибыль (убыток) от- чётного (т. руб.).	-212,5	-91,2	42,9	-92,2	101,1	100,08	—

Приложение 2.

Таблица 2.

План-прогноз развития ОАО "Лысковская трикотажная фабрика"
в 2000 году.

Отчётный период Фин-экон. показатели	2000 год
1	2
1. Объём произведённой продукции основного производства:	
а) в натуральном выражении (шт.)	
б) в стоимостном выражении (в оптовых ценах соответствующего периода) (т. руб.)	268300
2. Количество работающих на конец года (чел.)	9374
3. Затраты на производство и реализацию продукции (т. руб.)	54
а) постоянные (т. руб.)	
б) переменные (т. руб.)	754,96
в) всего (т. руб.)	6349,04
4. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (без НДС) (т. руб.)	7104
5. Прибыль (убыток) от реализации (т. руб.)	9374
6. Кредиторская задолженность (на начало планового периода):	2270
а) по налогам сборам в бюджет и внебюджетные фонды фонды (т. руб.)	161,5
б) работникам по заработной плате (т. руб.)	7,2
в) поставщикам и подрядчикам (газ, вода) (т. руб.)	67
г) всего (т. руб.)	235,7
7. Дебиторская задолженность (на начало планового периода)	
а) за отгруженную но неоплаченную продукцию основного производства (трикотаж) (т. руб.)	13,9
б) за отгруженную но неоплаченную продукцию вспомогательного (тепловая энергия) (т. руб.)	40,9
в) всего (т. руб.)	54,8
8. Начислено за плановый период:	
а) платежей по налогам и сборам (т. руб.)	2119,332
б) платежей по заработной плате работникам предприятия (т. руб.)	349,847
в) всего (т. руб.)	2469,179
9. Оплачено за плановый период:	
а) платежей по налогам и сборам (т. руб.)	2280,832

	2000 год
б) платежей по заработной плате работникам предприятия (т. руб.)	349,847
в) всего (т. руб.)	2630,679
10. Кредиторская задолженность (на конец планового периода):	
а) по налогам и сборам в бюджет и небюджетные фонды (т. руб.)	0
б) работникам по заработной плате (т. руб.)	7,2
в) поставщикам и подрядчикам (газ, вода, охрана) (тыс. руб.)	67
г) всего (т. руб.)	74,2
11. Дебиторская задолженность (на конец планового периода)	
а) за отгруженную но неоплаченную продукцию основного производства (трикотаж) (т. руб.)	13,9
б) за отгруженную но неоплаченную продукцию вспомогательного (тепловая энергия) (т. руб.)	40,9
в) всего (т. руб.)	54,8
12. Прибыль (убыток) от прочей реализации (зданий, машин и т. д.) и реализации товара через магазин (т. руб.)	149,125
13. Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности (т. руб.)	2419,125
14. Прибыль (убыток) от внереализационных операций (т. руб.)	0
15. Прибыль (убыток) отчётного периода (т. руб.)	2419,13
16. Налог на прибыль (т. руб.)	846,69
17. Отвлечённые средства (т. руб.)	163,838
18. Нераспределённая прибыль (убыток) отчётного года (т. руб.)	1408,602

Приложение 3

1

Ответы будут использованы только в целях совершенствования информационной и организационной структуры управления предприятием.

АНКЕТА

Исследования системы управления.

Уважаемый коллега!

Просим Вас заполнить предлагаемую анкету. Для этого необходимо при ответе на поставленный вопрос необходимо выбрать тот вариант ответа, который Вы считаете правильным. Если ни один из ответов Вы не считаете верным, то напишите свой.

1. Занимаемая должность (напишите).
2. Образование; (укажите, какое учебное заведение окончили и когда):
 - a) высшее (какое?);
 - b) среднее специальное (какое?);
 - c) среднее общее (какое?).
3. Стаж работы:
 - a) общий;
 - b) на руководящей работе;
 - c) на занимаемой в данный момент должности.
4. Количество человек, работающих на Вашем предприятии (в организации):
 - a) до 50 чел.;
 - b) от 50 до 100 чел.;
 - c) от 101 до 200 чел.;

- d) от 201 до 300 чел.;
- e) от 301 до 400 чел.;
- f) от 401 до 500 чел.;
- g) от 501 до 1000 чел.;
- h) от 1001 до 2000 чел.;
- i) более 2000 чел.

5. Аппарат управления предприятием насчитывает (только руководителей среднего и высшего звеньев):

- a) от 5 чел. ;
- b) от 5 до 10 чел.;
- c) от 11 до 15 чел.;
- d) от 16 до 20 чел.;
- e) от 21 до 30 чел.;
- f) от 31 до 40 чел.;
- g) от 41 до 50 чел.;
- h) от 51 до 60 чел.;
- i) от 61 до 70 чел.;
- j) более 70 чел.

6. Как Вы оцениваете состояние Вашего предприятия?

- a) предприятие работает стабильно, плавно продвигается к намеченным целям;
- b) в работе предприятия есть сбои, достижение поставленных целей стоит под знаком вопроса;
- c) предприятие большей частью простаивает;
- d) состояние предприятия плачевно, его можно назвать банкротом.

7. Сколько работников Вашего предприятия было сокращено за последний календарный год?

- a) до 10 чел.;
- b) от 11 до 20 чел.;
- c) от 21 до 30 чел.;
- d) от 31 до 40 чел.;
- e) от 41 до 50 чел.;
- f) более 50 чел.

8. Сколько работников, принадлежащих среднему и высшему звеньям управления аппарата управления предприятия, было сокращено за последний календарный год?

- a) до 3 чел.;
- b) от 4 до 6 чел.;
- c) от 7 до 9 чел.;
- d) от 10 до 12 чел.;
- e) более 12 чел.

9. Кто, по Вашему мнению, больше виновен в огромном количестве проблем, сложившихся в настоящий момент на предприятиях?

- a) государство с его неправильной экономической политикой;
- b) иностранные государства;
- c) управленческий аппарат предприятия, который не умеет грамотно выполнять свои функции;
- d) рабочие предприятия;
- e) затрудняюсь ответить.

10. Как Вы видите перспективу развития Вашего предприятия?

- a) положение останется стабильным, никаких изменений не произойдёт;
- b) положение предприятия будет улучшаться;
- c) положение предприятия будет ухудшаться;
- d) затрудняюсь ответить.

11. Стали бы Вы расширять аппарат управления предприятием в случае расширения его деятельности?

- a) да, обязательно, так как считаю это просто необходимым;
- b) да, так как появится много новой дополнительной работы;
- c) возможно, так как появятся дополнительные объёмы информации;
- d) нет, так как имеющийся аппарат управления справится со всеми новыми задачами и проблемами;
- e) нет, так как предприятие располагает гибкой системой управления;
- f) затрудняюсь ответить.

12. Вы считаете, что аппарат управления Вашего предприятия справится со всеми задачами?

- a) да, он (АУ) успешно своевременно, быстро реагирует на изменения экономической ситуации, обладает эффективной системой аналитической обработки информации и принятия управленческих решений;
- b) да, но ему не хватает быстроты реагирования на происходящие изменения, располагает слабой системой аналитической обработки информации, принимаемые управленческие решения носят больше интуитивный характер, чем логический;
- c) нет, АУ работает плохо, его работу нельзя назвать эффективной, в его работе много ошибок и просчётов, не располагает (и не пытается приобрести) единой системой

аналитической обработки информации, анализ информации проводится от раза к разу;

d) нет, АУ требует незамедлительной перестройки, так как разрушает предприятие своими необдуманными решениями;

e) затрудняюсь ответить.

13. Как Вы думаете, принимаемые Вами управленческие решения носят больше:

a) интуитивный характер;

b) логический характер;

c) интуитивно-логический характер;

d) затрудняюсь ответить.

14. Согласны ли Вы с выражением “Кадры решают всё”?

a) да;

b) нет;

c) не знаю.

15. Считаете ли Вы необходимым для руководителя обязательным знать технологию производства?

a) да;

b) нет;

c) в зависимости от того, какой пост он занимает;

d) затрудняюсь ответить.

16. Довольны ли Вы созданной системой управления на Вашем предприятии?

a) да, мне всё нравится;

b) нет, я хотел бы её немного изменить;

c) нет, я хотел бы её координально изменить;

d) затрудняюсь ответить.

17. Что бы вы хотели изменить в системе управления Вашим предприятием? Напишите!!!

18. Согласны ли Вы с выражением: “Выигрывает всегда тот, кто располагает необходимой информацией в нужное время в нужном месте”?

a) да;

b) нет;

c) затрудняюсь ответить.

19. Как Вы оцениваете систему получения, обработки и передачи информации на вашем предприятии?

a) система крайне неэффективна и требует незамедлительной перестройки;

b) система работает устойчиво, но она не универсальна, имеет много узких мест и поэтому не может быть использована

для решения сложных и перспективных вопросов; требуется её доработка;

- c) система эффективна и оптимальна. От неё зависит: будет или нет предприятие стабильно работать в тяжёлой экономической ситуации.

20. Насколько глубоко проводится аналитическая обработка информации на вашем предприятии?

- a) достаточно глубоко, чтобы принимать эффективные управленческие решения;
 b) вообще не проводится;
 c) проводится как и когда получится;
 d) затрудняюсь ответить.

21. Какими средствами получения, обработки и передачи информации Вы пользуетесь?

- a) компьютер, телефон, факс;
 b) телефон, факс;
 c) телефон;
 d) всеми средствами получения, обработки и передачи информации, перечисленными выше и _____.

22. Испытываете ли Вы информационную перегрузку?

- a) почти всегда;
 b) нет;
 c) иногда;
 d) мне не хватает информации;
 e) затрудняюсь ответить.

23. Ваше мнение об объёме поступающей информации?

- a) избыточный;
 b) достаточный;
 c) недостаточный;
 d) затрудняюсь ответить.

24. Ваше мнение о времени поступления и качестве поступающей информации:

- a) всегда своевременная, обработанная, нужная;
 b) много несвоевременной и слабо обработанной;
 c) много ненужной;
 d) часты случаи необъективной информации;
 e) затрудняюсь ответить.

25. Ваше мнение об автоматизации системы управления:

- a) боюсь, что это невозможно;
 b) считаю, что частичная автоматизация возможна;
 c) считаю, что автоматизация системы управления – это наше будущее, ключ к решению многочисленных проблем;
 d) затрудняюсь ответить;

26. Какова Ваша оценка информационной структуры управления предприятием /т. е. системы информационных связей между отдельными звеньями предприятия, позволяющей получить в установленном порядке необходимое информационное обеспечение для осуществления функций управления/?

- a) она есть и нормально функционирует;
- b) она есть, но плохо функционирует;
- c) она очень слабо проработана;
- d) затрудняюсь ответить.

27. Какова Ваша оценка системы управления на вашем предприятии?

- a) она централизована и это плохо;
- b) она централизована и это хорошо;
- c) она имеет нормальное соотношение уровней централизации и децентрализации;
- d) она излишне демократична;
- e) другие оценки (укажите).

28. Какие, по вашему мнению, ресурсы необходимы в первую очередь предприятию, чтобы сделать его работу наиболее эффективной?

- a) оборотные средства в самом максимальном размере;
- b) современное технологическое оборудование;
- c) современные, прогрессивные технологии производства;
- d) квалифицированные кадры, способные сделать работу аппарата управления максимально эффективной;
- e) информационные ресурсы.

29. Расставьте ниже приведённые виды ресурсов по степени важности для любого предприятия, желающего сделать свою работу максимально эффективной:

- a) оборотные средства в самом максимальном размере;
- b) современное технологическое оборудование;
- c) современные, прогрессивные технологии производства;
- d) квалифицированные кадры, способные сделать работу аппарата управления максимально эффективной;
- e) информационные ресурсы.

30. Согласны ли Вы с выражением “Хорошо работающее предприятие – это предприятие, которое умеет грамотно планировать свою деятельность”?

- a) да;
- b) нет;
- c) не знаю.

31. Какой, по Вашему мнению, из отделов, существующих на предприятии, в наибольшей степени можно назвать “ядром” его стабильной, эффективной работы?

- a) отдел главного механика;
- b) бухгалтерия;
- c) отдел главного конструктора;
- d) отдел сбыта;
- e) отдел кадров;
- f) планово-экономический отдел;
- g) информационно-аналитический отдел;
- h) финансовый отдел;
- i) отдел маркетинга;
- j) другой отдел (укажите).

32. Напишите, какую роль, по вашему мнению, играет планирование на предприятии.

33. Что, по вашему мнению, должно быть наиболее ценным для предприятия деньги или информация?

- a) деньги;
- b) информация;
- c) затрудняюсь ответить.

34. Решению каких вопросов Вы уделяете большую часть своего рабочего времени?

- a) перспективных;
- b) оперативных.

35. Если Вы решаете по преимуществу оперативные вопросы, то почему?

- a) они просты и информационно обеспечены, решения по ним очевидны;
- b) они создают ощущение непосредственного участия в процессе управления;
- c) на перспективные вопросы не хватает времени и по ним нет надёжной информации.

36. Считаете ли достаточным разделение в управлении производством в Вашем подразделении?

- a) да;
- b) нет;
- c) много времени уходит на решение несвойственных данной должности вопросов.

37. Если Вы выполняете не свои функции, то каков их приблизительно объём?

- a) до 10%;
- b) до 20%;
- c) до 30%;
- d) до 40%;
- e) до 50%;
- f) свыше 50%.

38. Укажите число работников, подчинённых Вам непосредственно. При этом не считайте работников, подчинённых Вам через Ваших заместителей и помощников.

39. Каким образом Вы осуществляете контроль за деятельностью подчинённых?

- a) контролирую процесс выполнения задания;
- b) контролирую сроки выполнения задания;
- c) контролирую процесс и сроки выполнения задания.

40. Планируете ли вы деятельность своих подчинённых и каким образом?

- a) планируете детально;
- b) планируете в общих чертах, предоставляя им право самим выбирать способы выполнения задания;
- c) не планируете (причины).

41. Испытываете ли Вы недостаток в кадрах?

- a) да;
- b) нет;
- c) незначительный.

42. Насколько Вы хорошо знакомы с основными тенденциями развития систем управления в нашей стране и за рубежом?

- a) хорошо знаком;
- b) знаком в общих чертах, но хотел бы знать больше;
- c) мало знаком.

43. Какой стиль управления производством Вы считаете наиболее приемлемым?

- a) авторитарный;
- b) демократический;
- c) либеральный;
- d) затрудняюсь ответить.

44. Какие наиболее важные проблемы необходимо, по вашему мнению, решить, чтобы улучшить работу Вашего подразделения и предприятия в целом?

45. Испытываете ли вы недостаток времени при решении производственных вопросов?

- a) почти всегда;
- b) нет;
- c) иногда.

46. Ваше мнение о научной организации труда?

- a) положительное;
- b) отрицательное;
- c) скептическое;

47. Скажите, управление -

- a) наука;

- b) искусство;
- c) и наука, и искусство;
- d) затрудняюсь ответить.

48. Назовите главное, чем должен управлять любой руководитель (ответ сформулируйте одной фразой).

49. сколько часов в день или в неделю Вы уделяете изучению литературы по специфике вашей деятельности?

- a) _____ часов в _____ и считаю это достаточным;
- b) _____ часов в _____ т. к. на большее не имею времени.

50. Скажите, на Вашем предприятии есть система ценностей (философия), которой придерживается коллектив?

- a) есть, и это способствует росту эффективности производства;
- b) есть, но чисто формальная;
- c) нет и это плохо;
- d) нет и в этом нет ничего плохого;
- e) затрудняюсь ответить.

51. _____

_____ (напишите в этом пункте о ваших наиболее проблемных, нерассмотренных или слабо затронутых нами, можете предложить ваши способы решения этих проблем).

Благодарим Вас за ответы.

Приложение 4.

Промышленные предприятия лёгкой промышленности, на которых проводилось комплексное исследование системы управления при помощи социологического опроса (на основе разработанной анкеты) руководителей высшего управленческого звена в 1997-1998 годах.

Предприятия Нижегородской области:

1. ОАО "Лысковская трикотажная фабрика";
2. ОАО "Лысковская швейная фабрика";
3. ОАО "Богородская трикотажная фабрика";
4. ОАО "ТОН";
5. ОАО "Большемурашкинская швейная фабрика".

Предприятия Московской области:

1. ЗАО "Российский текстиль";
2. ЗАО "Текстильмаш";
3. ООО "Ростекстильторг";
4. ООО "Ларисрус";
5. ЗАО "Фряновотекс";
6. ЗАО "Ростокинская камвольно-отделочная фабрика";
7. ОАО "Клинволокно";
8. ЗАО "Подольская текстильная фабрика";
9. ЗАО "Александровский трикотаж";
10. ЗАО "Монинская текстильная фабрика".

Приложение 5.

Промышленные предприятия лёгкой промышленности, на которых проводилось исследование организационной, информационной структур управления, качественных характеристик документооборота, информации при помощи социологического опроса (на основе разработанной анкеты) руководителей высшего, среднего и низшего звеньев управления в 1997-1998 годах.

Предприятия Нижегородской области:

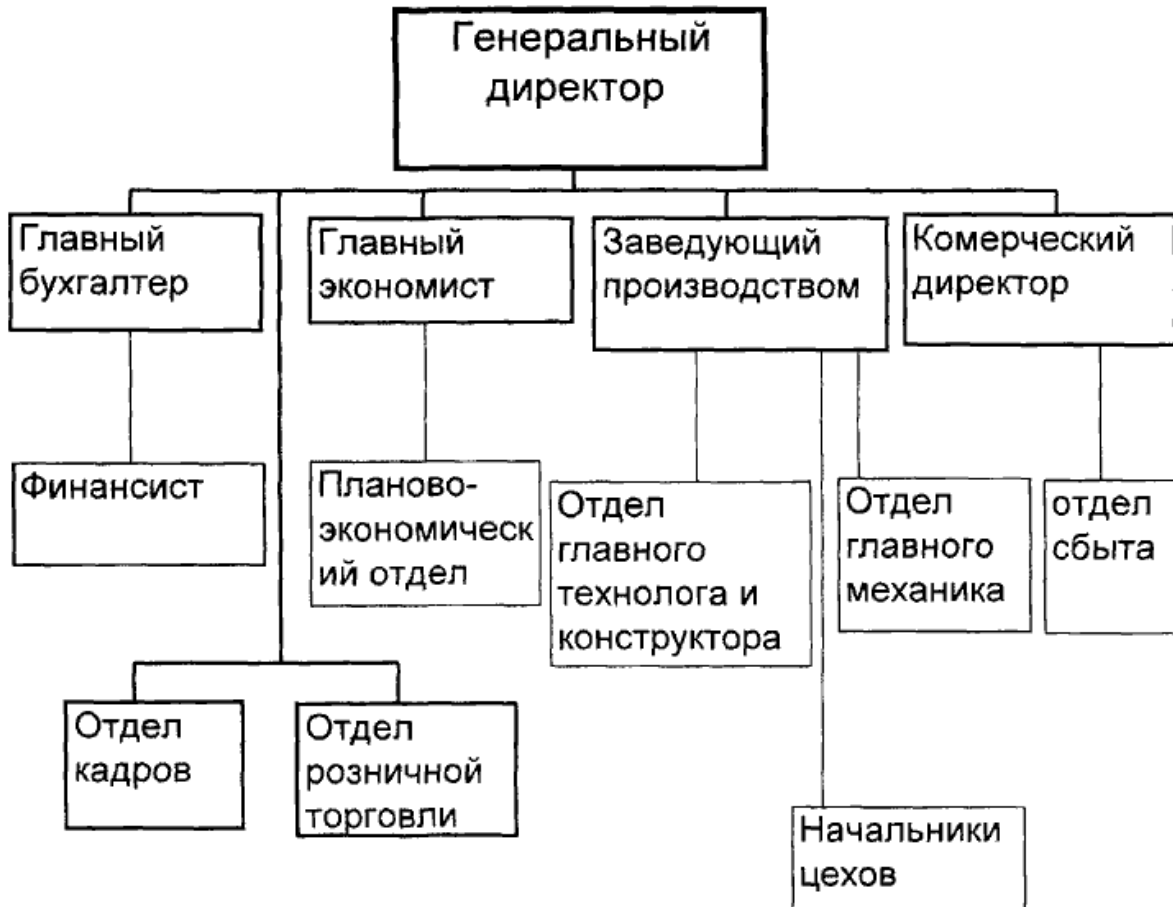
1. ОАО "Лысковская трикотажная фабрика";
2. ОАО "Лысковская швейная фабрика";
3. ОАО "Богородская трикотажная фабрика";
4. ОАО "ТОН";

Предприятия Московской области:

1. ЗАО "Российский текстиль";
2. ЗАО "Текстильмаш";
3. ООО "Ростекстильторг";

Приложение 6

Рис. 1. Организационная структура управления ОАО "Лысковская трикотажная фабрика", существовавшая на данном предприятии до 1999 года.



Приложение 7.

Таблица 3.

Критериальная оценка организационной и информационной структуры управления ОАО "Лысковская трикотажная фабрика" на начало и конец периода совершенствования данных структур.

Наименование оценочного показателя	Значение показателей	
	на начало периода совершенст вования (конец1998г)	на конец периода совершенст вования (конец1999г)
1. Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия (%)	16,1	19
2. Количество затрат на управление, приходящихся на одного работника аппарата управления (руб.)	34331	24515
3. Чистая прибыль в расчёте на одного работника аппарата управления предприятия (руб.)	-5418	414,7
4. Рентабельность управленческой деятельности (%)	-15,8	1,7
5. Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%)	57,1	33,05
6. Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия (%)	8,7	5,6

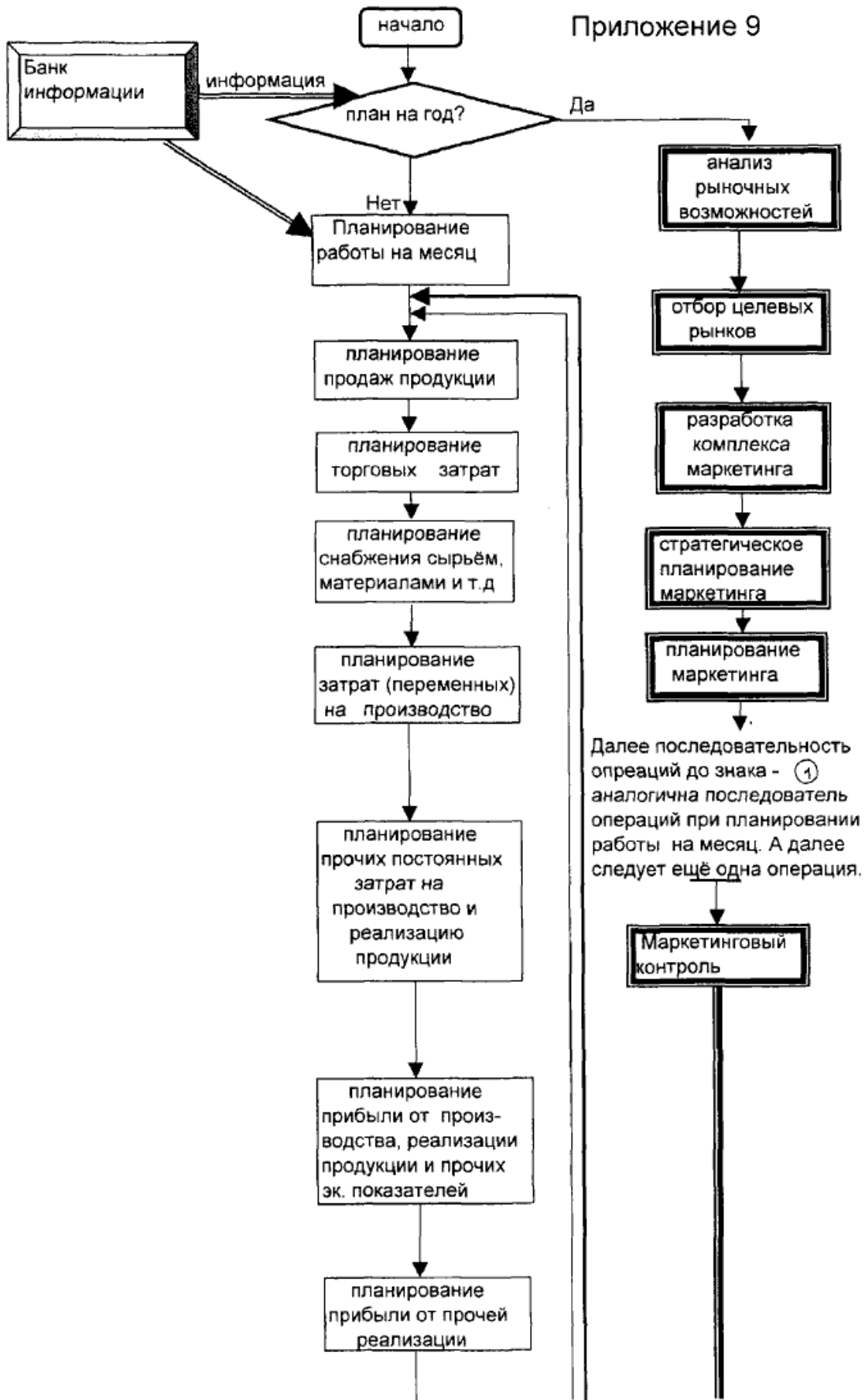
Приложение 8.

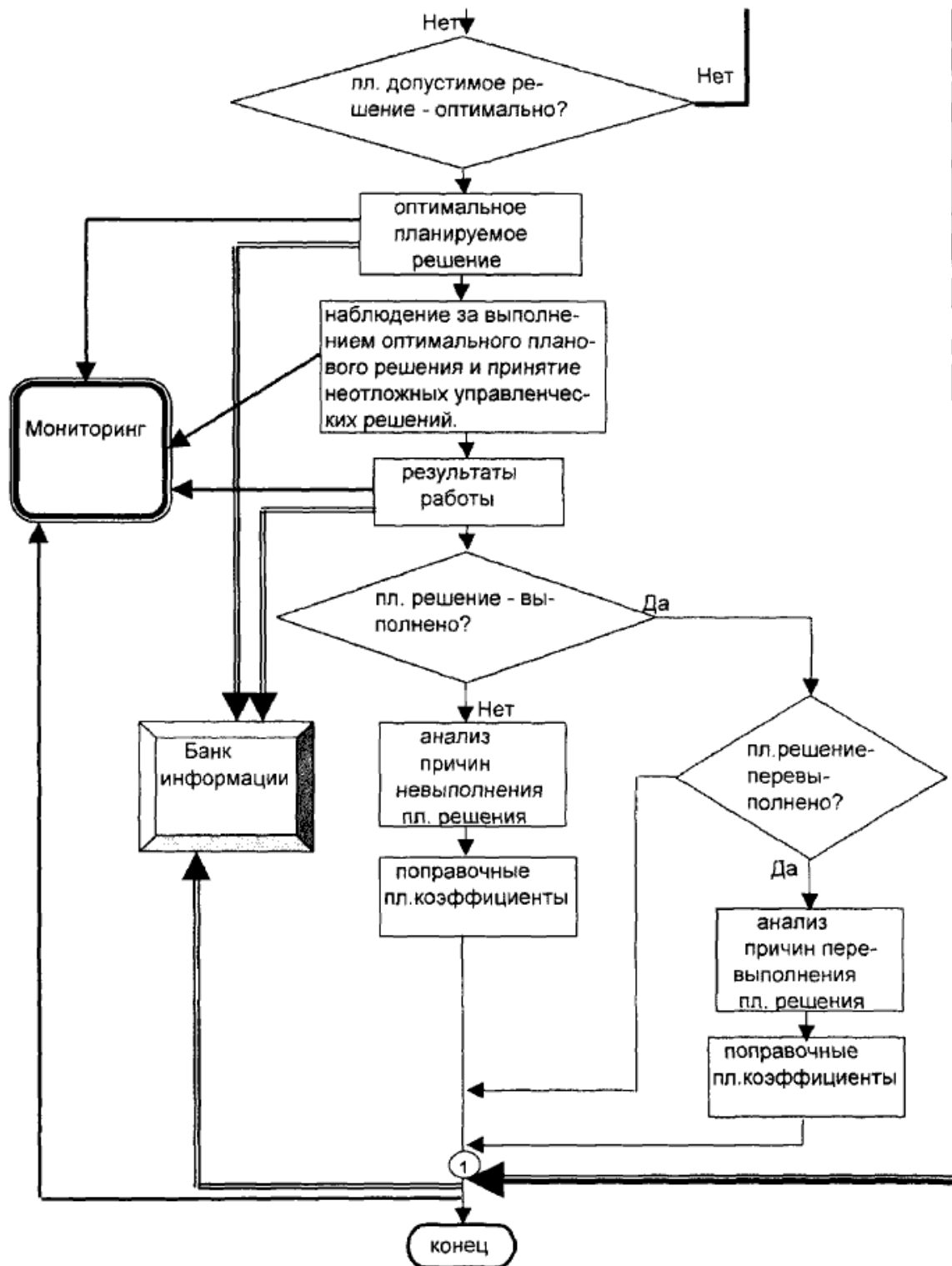
Промышленные предприятия лёгкой промышленности, на которых проводилось повторное исследование качественных характеристик информации при помощи социологического опроса (на основе разработанной анкеты) руководителей высшего, среднего и низшего звеньев управления в 2000 году.

Предприятия Нижегородской области:

1. ОАО "Лысковская трикотажная фабрика";
2. ОАО "Лысковская швейная фабрика";
3. ОАО "Богородская трикотажная фабрика";
4. ОАО "ТОН";

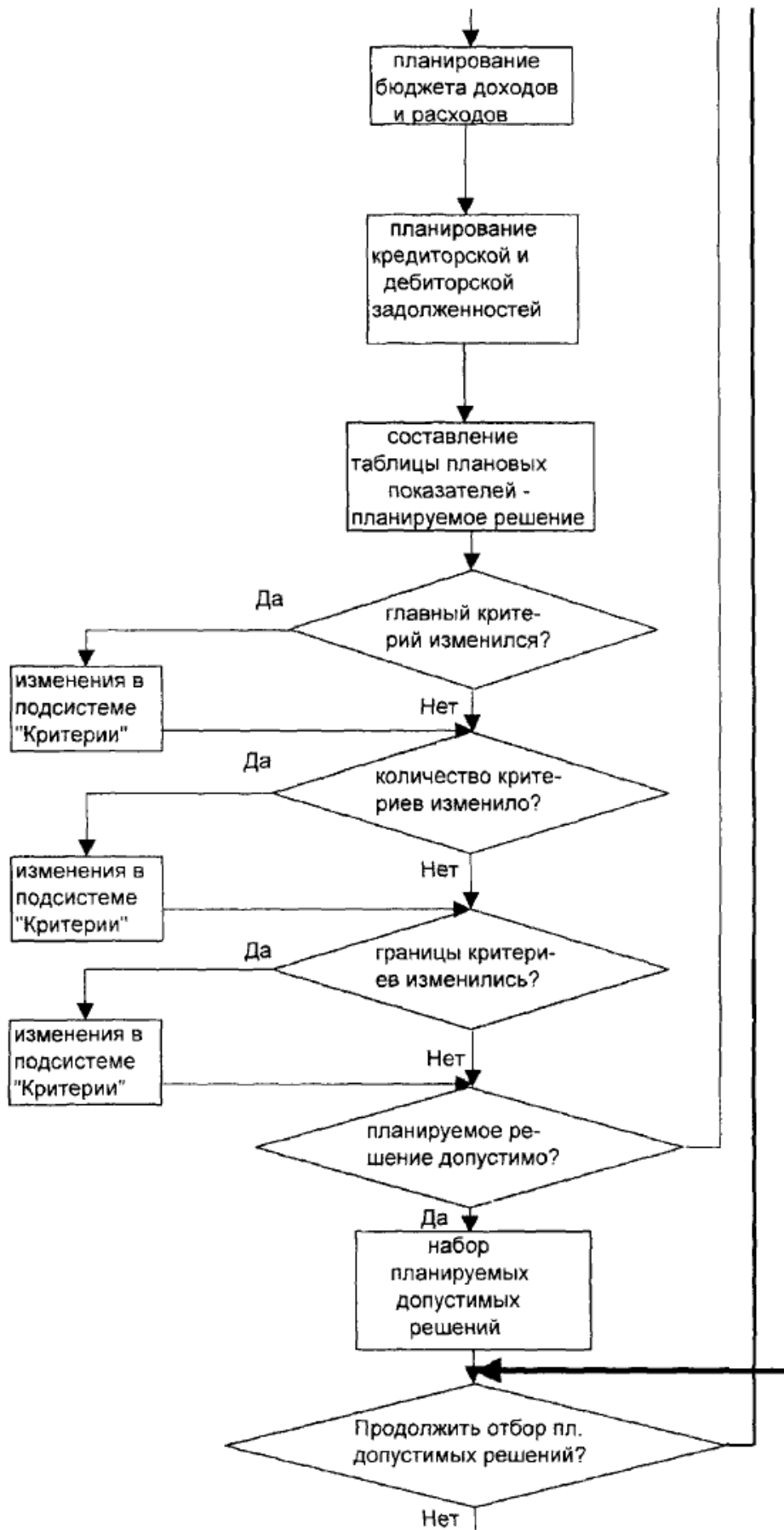
Приложение 9





- этапы планирования, осуществляемые различными отделами (за исключением отдела маркетинга) на основе информационно-аналитического отдела;
- этапы планирования осуществляемые отделом маркетинга на основе информационно-аналитического отдела.

Рис. 7 Блок-схема планирования деятельности предприятия на основе предлагаемой организационной и информационной структуры управления.



Приложение 10

Ответы будут использованы только в целях совершенствования документооборота предприятия.

АНКЕТА

Исследования документооборота предприятия.

Уважаемый коллега!

Просим Вас заполнить предлагаемую анкету. Для этого необходимо при ответе на поставленный вопрос необходимо выбрать тот вариант ответа, который Вы считаете правильным. Если ни один из ответов Вы не считаете верным, то напишите свой.

1. Занимаемая должность (напишите).
2. Образование; (укажите, какое учебное заведение окончили и когда):
 - a) Высшее (какое?);
 - b) Среднее специальное (какое?);
 - c) Среднее общее (какое?).
3. Стаж работы:
 - a) Общий;
 - b) На руководящей работе;
 - c) На занимаемой в данный момент должности.
4. Количество человек, работающих на Вашем предприятии (в организации):
 - a) До 50 чел.;
 - b) От 50 до 100 чел.;
 - c) От 101 до 200 чел.;
 - d) от 201 до 300 чел.;

- e) от 301 до 400 чел.;
- f) от 401 до 500 чел.;
- g) от 501 до 100 чел.;
- h) от 1001 до 2000 чел.;
- i) более 2000 чел.

5. Аппарат управления предприятием насчитывает (только руководителей среднего и высшего звеньев):

- a) до 5 чел.;
- b) от 5 до 10 чел.;
- c) от 11 до 15 чел.;
- d) от 16 до 20 чел.;
- e) от 21 до 30 чел.;
- f) от 31 до 40 чел. ;
- g) от 41 до 50 чел.;
- h) от 51 до 60 чел. ;
- i) от 61 до 70 чел.;
- j) свыше 70 чел.

6. Какое количество документов составляют ежемесячный документооборот Вашего предприятия?

- a) от 200 до 500;
- b) от 500 до 800;
- c) от 800 до 1200;
- d) от 1200 до 1700;
- e) от 1700 до 2300;
- f) от 2300 до 3000;
- g) от 3000 до 4000;
- h) более 4000.

7. Какую долю (%) в документообороте составляют документы обрабатываемые в Вашем отделе?

- a) от 0,3 до 0,5;
- b) от 0,5 до 0,7;
- c) от 0,7 до 1;
- d) от 1 до 1,5;
- e) от 1,5 до 2,0;
- f) от 2,0 до 2,5;
- g) от 2,5 до 3,0;
- h) от 3,0 до 4,0;
- i) от 4,0 до 5,0;
- j) от 5,0 до 6,0;
- k) более 6,0.

8. Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимаются управленческие решения?

- a) да;

- b) нет;
 - c) затрудняюсь ответить.
9. Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать?
- a) да;
 - b) нет;
 - c) затрудняюсь ответить.
10. Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать?
- a) да;
 - b) нет;
 - b) затрудняюсь ответить.
11. Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает?
- a) да;
 - b) нет;
 - c) не знаю.
12. Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей?
- a) да;
 - b) нет;
 - c) не знаю.
13. Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо либо отменить, либо заменить на новые?
- a) да;
 - b) нет;
 - c) не знаю.
14. Вы хорошо знаете схему документооборота предприятия в целом?
- a) да;
 - b) слабо представляю схему документооборота в целом;
 - c) нет;
 - d) затрудняюсь ответить.
15. В целом документооборот функционирует нормально?
- a) да;
 - b) нет;
 - c) документооборот нерационален и слабо проработан;
 - d) затрудняюсь ответить.
16. Документооборот предприятия автоматизирован?
- a) да, полностью;
 - b) да, документооборот автоматизирован частично;
 - c) нет;
 - d) затрудняюсь ответить.

17. Для того, чтобы предприятию более эффективно работать необходимо:

- а) увеличить общее количество документов, чтобы информация для принятия решения была более высокого качества;
- б) уменьшить, так как документов много, а скорость документооборота мала;
- с) оставить общее количество документов прежним.

18. Необходимо осуществлять дальнейшую автоматизацию документооборота?

- а) да, так как значительно повысится скорость движения документов, информированность управленческих работников, производительность их труда.
- б) нет, это дорогостоящее мероприятие;
- с) затрудняюсь ответить.

Приложение 11

Ответы будут использованы в целях совершенствования организационной (и информационной) структуры управления предприятием.

АНКЕТА

Исследования организационной (и информационной) структуры управления предприятия.

Уважаемый коллега!

Просим Вас заполнить предлагаемую анкету. Для этого необходимо при ответе на поставленный вопрос необходимо выбрать тот вариант ответа, который Вы считаете правильным. Если ни один из ответов Вы не считаете верным, то напишите свой.

1. Какому иерархическому уровню управления Вы принадлежите?
 - a) Высшему;
 - b) Среднему;
 - c) Низшему;
 - d) Затрудняюсь ответить.
2. Как Вы оцениваете работу аппарата управления вашим предприятием в прошедшем периоде (месяце или квартале, или полугодии или годе)?
 - a) Положительно, исполнение управленческих функций находится на высоком уровне, предприятие планомерно движется к поставленным целям;
 - b) Положительно, но в его работе случаются сбои, вызванные различными мелкими проблемами, не

смотря на это предприятие, постепенно продвигается к поставленным целям;

с) Отрицательно, работа аппарата управления разрозненна, бесформенна, исполнение управленческих функций находится на низком уровне, достижение поставленных целей стоит под знаком вопроса;

d) Затрудняюсь ответить.

3. Какие проблемы мешают аппарату управления эффективно работать (расставьте их по степени первоочерёдности)?
 - a) Информационные (например, низкий уровень качества информации и т. д.);
 - b) Кадровые (например, отсутствие грамотных управленческих работников);
 - c) Технические (например, отсутствие управленческой техники);
 - d) Организационные (например, неэффективная организационная структура управления, большое количество отделов и т. д.).
4. Как Вы думаете, что необходимо в первую очередь сделать, чтобы работа аппарата управления стала более эффективной;
 - a) Изменить организационную структуру управления;
 - b) Приобрести управленческую технику;
 - c) Заняться кадровыми перестановками;
 - d) Увеличить процент премий;
 - e) Затрудняюсь ответить.
5. Как Вы думаете, какие отделы или службы лучше всех исполняют свои функции? (Напишите).
6. Как Вы думаете, какие отделы или службы хуже всех исполняют свои функции? (Напишите).
7. Как вы считаете, какие отделы, которые есть в настоящее время в структуре аппарата управления, в особенности, необходимы предприятию, чтобы достигнуть поставленных целей?
8. Какие отделы, которые в настоящий момент присутствуют в структуре аппарата управления не эффективны и их можно частично (или полностью) сократить?
9. Какие изменения необходимо произвести в организационной структуре управления, чтобы увеличить эффективность работы аппарата управления?

- a) Создать новые отделы, службы (напишите наименование отдела и перечислите функции, которые он будет исполнять);
 - b) сократить неэффективно работающие отделы (перечислите их);
 - c) создать информационные службы, несущие ответственность за обеспечение эффективного информационного обмена между подразделениями;
 - d) сократить общее количество ступеней управления, путём делегирования части прав и обязанностей на низшие уровни управления;
 - e) затрудняюсь ответить.
10. Как Вы относитесь к плановым целям и задачам, которые установило высшее руководство в настоящем периоде?
11. Как выдумаете, какие изменения необходимо произвести в организационной структуре управления, чтобы достигнуть поставленных целей? (Напишите).
12. Как вы оцениваете работу информационно-аналитического отдела:
- a) положительно, информация для принятия решений поступает очень высокого качества, увеличилась интенсивность информационного отдела и т.д.;
 - b) отрицательно, всё осталось по-прежнему, а управленческие затраты увеличились;
 - c) затрудняюсь ответить.
13. Что, по вашему мнению, необходимо изменить в работе информационно-аналитического отдела, чтобы сделать её более эффективной? (Напишите).
14. Как Вы оцениваете работу стратегического отдела? (Напишите).
15. Что необходимо сделать, чтобы работа стратегического отдела стала более эффективной? (Напишите).
16. Как Вы считаете, для того чтобы, достигнуть поставленных целей, необходимо изменить тип организационной структуры?
- a) Да (поясните почему);
 - b) Нет (поясните почему);
 - c) Затрудняюсь ответить.
17. Вы считаете работу высшего управленческого звена (генеральный директор, его заместители и т. д.) можно назвать эффективной?
- a) Да (поясните почему);
 - b) Нет (поясните почему);

с) Затрудняюсь ответить.

18. Что, по вашему мнению, необходимо сделать, чтобы работа аппарата управления стала более эффективной? (Напишите).

Таблица 4

Основные показатели маркетингового плана фабрики
на 1999-2000 год.

ГОД, МЕСЯЦ	Основные показатели маркетингового плана								
	1	2	3	4	5	6	7 = 2 / 3	8 = 7 * 3 / 100%	9
1999 год									
Октябрь	317,5	269,5	0	0	0	0	48	17,8	0,71
Ноябрь	414	345	0	0	0	0	69	20	0,85
Декабрь	374,5	322,5	0	0	0	0	52	16,1	0,97
Итого	1106	937	0	0	0	0	169	18	—
2000 год									
Январь	165	153	0	0	0	0	12	7,8	0,99
Февраль	208	181	0	0	0	0	27	14,9	1,01
Март	255	233	0	0	0	0	22	9,4	1,15
Апрель	727	614	0	0	0	0	113	18,4	1,39
Май	971	771	0	0	0	0	200	26	1,72
Июнь	539	458	0	0	0	0	81	17,7	2,01
Июль	970	712	0	0	0	0	258	36,2	2,39
Август	1183	883	0	0	0	0	300	34	2,83
Сентябрь	1030	758	0	0	0	0	272	35,8	3,18
Октябрь	1200	825	0	0	0	0	375	45,5	3,5
Ноябрь	1259	881	0	0	0	0	378	43	3,81
Декабрь	867	635	0	0	0	0	232	36,5	4,05
Итого	9374	7104	0	0	0	0	2270	27,1	—

Приложение 13

Таблица 5

Анализ кредита.

Наименование кредита	Кредитная ставка (%)	Сумма кредита (тыс. руб.)	Срок, на который берётся кредит	Плата за пользование кредитом		Планируемая прибыль за период кредитования (тыс. руб.)	Планируемая средняя рентабельность за период кредитования (%)
				в месяц (тыс. руб.)	за весь период кредитования (тыс.руб.)		
Краткосрочный, сырьевой.	43	600	9 месяцев (с 1 апреля по 31 декабря)	28,666	258	2209	32,6

Приложение 14

Таблица 6.

План продаж продукции фабрики
на октябрь 1999 года.

Наименование изделия	Объём продаж (через)				
	Магазин			Отдел сбыта	
	шт.	тыс. руб.		шт.	тыс. руб.
		по отпуск. цене фабрики	отпуск. цена + сред. наценка 25%		
Трико женские	300	14,25	17,812	2700	128,25
Трико детские	400	15,88	19,85	5600	222,62
Брюки спортивные мужские	0	0	0	0	0
Брюки спортивные детские	0	0	0	0	0
Шарф	0	0	0	0	0
Джемпер мужской	0	0	0	0	0
Майка мужская	0	0	0	0	0
Майка детская	0	0	0	0	0
Итого	700	30,13	37,662	8300	350,87

Таблица 17.

План торговых затрат.

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)
1. Расходы на оплату труда работников	1,377
2. Отчисления в пенсионный фонд	0,386
3. Отчисления в фонд обязательного меди- цинского страхования	0,05
4. Отчисления в фонд социального страхования	0,075
5. Отчисления в фонд занятости	0,021
6. Стоимость товаров по цене их приобретения	33,13
Итого	35,039

Таблица 8.

Планируемые затраты на производство и реализацию
продукции в октябре 1999 года.

Вид затрат	Сумма, т. руб	
ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ (итого)	240,395	88%
1. Оплата труда рабочих основного производства (сдельщики: швеи, вязальщицы, раскройщицы)	11,787	
2. Отчисления в пенсионный фонд	3,3	
3. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	0,424	
4. Отчисления в фонд социального страхования	0,636	
5. Отчисления в фонд занятости	0,177	
6. Электроэнергия	0,42	
7. Сырьё и материалы	222,851	
8. Запасные части	0,6	
9. Прочие материалы	0,2	
ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ (итого)	29,105	12%
<i>Общехеховые затраты (итого)</i>	7,397	
1. Оплата труда цехового персонала (лаборант, технички и т.д.)	1,9	
2. Отчисления в пенсионный фонд	0,532	
3. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	0,069	
4. Отчисления в фонд социального страхования	0,103	
5. Отчисления в фонд занятости	0,028	
6. Амортизация (зданий цехов)	3,2	
7. Затраты на отопление фабрики	1,5	
8. Вода на хозяйственные нужды	0,065	
<i>Расхода по содержанию и эксплуатации машин и оборудования (итого)</i>	5,866	
1. Оплата труда цехового персонала (электрик, водитель и т.д.)	1,78	
2. Отчисления в пенсионный фонд	0,5	
3. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	0,064	
4. Отчисления в фонд социального страхования	0,096	
5. Отчисления в фонд занятости	0,026	
6. Амортизация (машин и оборудования)	1,4	
7. Бензин	1,4	
8. Запасные части	0,4	
9. Прочие материалы	0,2	
<i>Общехозяйственные затраты (итого)</i>	15,842	
1. Оплата труда работников аппарата управления предприятием	3,5	
2. Отчисления в пенсионный фонд	0,98	
3. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	0,126	
4. Отчисления в фонд социального страхования	0,189	
5. Отчисления в фонд занятости	0,052	
6. Затраты на охрану, услуги связи	1,6	
7. Налог на пользование автомобильными дорогами	8,806	
8. Прочие расходы (канцтовары, командировки и т.д.)	0,589	
ПОСТОЯННЫЕ И ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ (итого)	269,5	100%

Таблица 9.

Планирование прибыли от магазина в октябре 1999 года.
в октябре 1999 года.

Выручка от реализации продукции, произведённой на фабрике (тыс. руб.)	Выручка от реализации товаров, приобретённых на стороне (тыс. руб.)	Торговые затраты (тыс. руб.)	Суммарная реализованная наценка (с НДС и 5% налогом) (тыс.руб)	Сумма НДС и 5% налога с наценки (тыс.руб)	Прибыль (тыс.руб.)
1	2	3	4	5.	6=1+2-3-5
37,662	3,75	35,039	8,282	1,709	4,664

Таблица 10.

Планируемая прибыль от реализации продукции
в октябре 1999 года.

Выручка от реализации продукции (без НДС) (тыс. руб.)	Суммарные затраты на производство и реализацию продукции (тыс. руб.)	Прибыль от реализации продукции (тыс. руб.)
1.	2.	3=2-1
317,5	269,5	48

Таблица 11.

Планируемая сумма налоговых платежей к
начислению и уплате в октябре 1999 года.

Наименование налога	Планируемая сумма налоговых платежей	
	к начислению (тыс. руб.)	к уплате (тыс. руб.)
1. Отчисления в пенсионный фонд	5,901	5,901
2. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	1,963	1,963
3. Отчисления в фонд социального страхования	0,733	0,733
5. Отчисления в фонд занятости	0,304	0,304
6. НДС	18,947	18,947
7. Налог на имущество	3,756	3,756
8. Налог на пользование автомобильных дорог	8,806	8,806
9. Налог на содержание жилищного фонда	4,892	4,892
10. Налог на благоустройство города и района	0,0357	0,0357
11. Налог на содержание милиции	0,0714	0,0714
12. Налог с продаж	0,394	0,394
13. Подоходный налог	1,12	1,12
14. Налог на прибыль	0	0
15. Налог на землю	0	0
16. Налог на загрязнение окружающей среды	0	0
17. Налог на охрану водных объектов	0,007	0,007
18. Единый налог на вменённый доход	0,075	0,075
Итого	47,0051	47,0051

Таблица 12.

Баланс доходов и расходов на октябрь 1999 года.

Статьи дохода	Сумма (тыс. руб.)	Статьи расхода	Сумма (тыс. руб.)
1.Объём реализованной продукции собственного производства (с НДС)	350,87	1.Заработная плата	19,021
2.Объём реализованного в магазине	41,412	2.Сырьё, материалы, запас- ные части, бензин	272,86
3.Арендная плата	2,5	3.Электроэнергия	0,504
		4.Отопление фабрики	1,8
		5.Налоговые платежи	47,035
		6.Охрана	1
		7.Плата за телефонную связь	0,72
		8.Покупка товара для магазина	20
		9.Прибыль направленная на покупку сырья	31,33
		10.Прочие	0,512
Итого	394,782	Итого	394,782

Таблица 13.

Постоянные и переменные затраты на производство и реализацию продукции в 2000 году.

Месяц	Переменные затраты (тыс. руб.)					Постоянные затраты (тыс. руб.)	Суммарные затраты (тыс. руб.)
	Заработная плата	Отчисления в соц. фонда	Материалы, сырьё, зап. части	Эл. энергия	Итого		
1.	2.	3.	4.	5.	6=2+3+4+5	7.	8=6+7
Январь	5,85	2,25	112,641	0,42	121,161	31,839	153
Февраль	8,19	3,16	135,107	0,53	146,987	34,013	181
Март	10,4	4	182,83	0,63	197,86	35,14	233
Апрель	21	8,08	525,54	0,78	555,4	58,6	614
Май	25	9,625	671,675	0,9	707,2	63,8	771
Июнь	22,5	8,662	364,238	0,8	396,2	61,8	458
Июль	26,7	10,28	603,42	1,1	641,5	70,5	712
Август	27,4	10,55	767,31	1,3	806,56	76,44	883
Сентябрь	25,4	9,78	648,42	1,1	684,7	73,3	758
Октябрь	25,8	9,93	709,437	1,2	746,367	78,633	825
Ноябрь	25,3	9,74	763,56	1,1	799,7	81,3	881
Декабрь	21,2	8,16	515,34	0,7	545,4	89,6	635
Итого	244,74	94,217	5999,52	10,56	6349,035	754,96	7104

Приложение 21.

Таблица 14.

Планируемая сумма налоговых платежей к
начислению и уплате в 2000 году.

Наименование налога	Планируемая сумма налоговых платежей	
	к начислению (тыс. руб.)	к уплате (тыс. руб.)
1. Отчисления в пенсионный фонд	108,98	113,98
2. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	13,528	13,528
3. Отчисления в фонд социального страхования	20,293	20,293
5. Отчисления в фонд занятости	5,637	5,637
6. НДС	700,561	835,561
7. Налог на имущество	15,524	23,024
8. Налог на пользование автомобильных дорог	257,801	267,801
9. Налог на содержание жилищного фонда	143,159	143,159
10. Налог на благоустройство города и района	0,466	0,466
11. Налог на содержание милиции	0,931	0,931
12. Налог на нужды образовательных учреждений	3,758	3,758
13. Налог с продаж	8,944	8,944
14. Подоходный налог	22,2	22,2
15. Налог на прибыль	846,69	846,69
16. Налог на землю	8,353	12,353
17. Налог на загрязнение окружающей среды	0,12	0,12
18. Налог на охрану водных объектов	0,107	0,107
19. Единый налог на вменённый доход	0,9	0,9
Итого	2157,952	2319,452

Таблица 15.

План продаж продукции фабрики
на 2000 год.

Наименование изделия	Объём продаж (через)				
	Магазин			Отдел сбыта	
	шт.	тыс. руб.		шт.	тыс. руб.
по отпуск. цене фабрики		отпуск. цена + сред. наценка 20%			
Трико женские	1900	114481	137377	24100	1442359
Трико детские	2300	114087	136904	25700	1255473
Брюки спортивные мужские	4900	242428	290914	51600	2843432
Брюки спортивные детские	4600	189381	227257	46900	1938836
Шарф	1600	40840	49008	14400	332560
Джемпер мужской	210	29310	35172	4090	570010
Майка мужская	3900	112700	135240	39100	1133900
Майка детская	4600	95300	114360	38400	793700
Итого	24010	938527	1126232	244290	10310270

Приложение 23.

Таблица 18.

Баланс доходов и расходов на 2000 год.

Статьи дохода	Сумма (тыс. руб.)	Статьи расхода	Сумма (тыс. руб.)
1.Объём реализованной продукции собственного производства (с НДС)	11248,8	1.Заработная плата	349,847
2.Объём реализованного в магазине	343,147	2.Сырьё, материалы, запас- ные части, бензин	7335,5
3.Арендная плата	30	3.Электроэнергия	12,672
		4.Отопление фабрики	27,2
		5.Налоговые платежи	2319,45
		6.Охрана	12
		7.Плата за телефонную связь	8,3
		8.Покупка товара для магазина	230
		9.Неизрасходованная прибыль	1325,778
		10.Прочие	1,2
Итого	11621,947	Итого	11621,947

Таблица 16.
План торговых затрат на 2000 год.

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)
1. Расходы на оплату труда работников	20,655
2. Отчисления в пенсионный фонд	5,783
3. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования	0,744
4. Отчисления в фонд социального страхования	1,115
5. Отчисления в фонд занятости	0,31
6. Стоимость товаров по цене их приобретения	1082,527
Итого	1111,134

Таблица 17
Планирование прибыли от магазина
в 2000 году.

Выручка от реализации продукции, произведённой на фабрике (тыс. руб.)	Выручка от реализации товаров, приобретённых на стороне (тыс. руб.)	Торговые затраты (тыс. руб.)	Суммарная реализованная наценка (с НДС и 5% налогом) (тыс.руб)	Сумма НДС и 5% налога с наценки (тыс.руб)	Прибыль (тыс.руб.)
1	2	3	4	5.	6=1+2-3-5
1126,232	172800	1111134	187898	38773	149125

Приложение 25.

Таблица 19.

План приёма дополнительного количества рабочих
основного производства (швей, вязальщиц и т. д.).

ГОД, МЕСЯЦ	Наличное количество работников основного производства на начало месяца (чел.)				Общее количество сменных норм выработки в месяц по операциям с учётом перевыполнения норм (5%)				Планируемое количество сменных норм выработки в месяц				Количество невыполненных сменных норм выработки в месяц				Количество работников, которых необходимо принять для довыполнения норм (чел.)				
	вязальщицы	раскройщицы	швей	разнорабочие	Количество рабочих дней в месяц	вязка	крой	швейные операции	прочие операции	вязка	крой	швейные операции	прочие операции	вязка	крой	швейные операции	прочие операции	вязальщицы	раскройщицы	швей	разнорабочие
1999 год																					
Октябрь	9	2	11	4	21	198	44	243	88	197	15	47	16	1	0	0	0	0	0	0	0
Ноябрь	9	2	11	4	21	198	44	243	88	243	18	60	20	45	0	0	0	0	0	0	0
Декабрь	9	2	11	4	22	208	46	254	92	194	15	50	17	0	0	0	0	0	0	0	0
2000 год																					
Январь	9	2	11	4	19	180	40	219	80	90	12,6	34	6,3	0	0	0	0	0	0	0	0
Февраль	9	2	11	4	20	189	42	231	84	84	12,5	39	8,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Март	9	2	11	4	21	198	44	243	88	54	17	50	11	0	0	0	0	0	0	0	0
Апрель	9	2	11	4	21	198	44	243	88	0	57	170	36	0	13	0	0	0	0	1	0
Май	9	4	11	3	18	170	76	208	57	0	74	226	50	0	0	18	0	0	0	1	0
Июнь	9	4	12	3	21	198	88	265	66	0	55,8	166	41	0	0	0	0	0	0	0	0
Июль	9	4	12	3	22	208	92	277	69	0	77,6	234	55	0	0	0	0	0	0	0	0
Август	9	4	12	3	21	198	88	265	66	0	89,4	271	65	0	1	6	0	0	0	0	0
Сентябрь	9	4	11	3	23	217	97	266	72	98	66,1	201	50	0	0	0	0	0	0	0	0
Октябрь	9	4	11	3	19	180	80	219	60	279	61,3	182	51	99	0	0	0	5	0	0	0
Ноябрь	17	4	8	3	20	357	84	168	63	680	59,9	169	52	386	0	0	0	14	0	0	0
Декабрь	22	4	8	3	22	508	92	185	69	495	41,4	118	35	0	0	0	0	0	0	0	0

Приложение 26.
Таблица 20.

Калькуляция себестоимости на трико
женские (размер 158-100).

Наименование	Плановая себестоимость на 1шт (руб.)
1. Сырьё и основные материалы	20,24
2. Вспомогательные материалы	0,45
3. Топливо и электроэнергия	0,82
4. Основная зарплата	1,31
5. Дополнительная зарплата	0,12
6. Отчисления на социальное страхование	0,53
7. Цеховые расходы	1,7
8. Расходы на содержание, эксплуатацию машин и оборудования	0,77
9. Общефабричные расходы	2,33
10. Отчисления в фонд занятости	0,02
11. Плата за кредит	0
12. Транспортный налог	0
13. Фабрично-заводская себестоимость	28,29
14. Внепроизводственные расходы	0,14
15. Полная себестоимость	28,43
16. Рентабельность (%)	37,8
17. Прибыль	10,74
18. Оптовая цена (без НДС)	39,17
19. Свободно-отпускная цена (с НДС)	47

Приложение 27.

Таблица 21.

Маркетинговый план производства и продаж
трикотажных изделий в натуральном
выражении (тыс. шт.) на 1999-2000 год.

ГОД, МЕСЯЦ	Планируемый объём производства и продаж трикотажных изделий в натуральном выражении (тыс. шт.)								
	Трико женские	Трико детские	Брюки спорт. мужские	Брюки спорт. детские	Шарф	Джемпер мужской	Майка мужская	Майка детская	Итого
1999 год									
Октябрь	3	6	0	0	0	0	0	0	9
Ноябрь	5,5	5	0	0	0	0	0	0	10,5
Декабрь	5	4	0	0	0	0	0	0	9
Итого	13,5	15	0	0	0	0	0	0	28,5
2000 год									
Январь	0	0	1	1	2	0,5	0	0	4,5
Февраль	0	0	2	1	3	0,3	0	0	6,3
Март	0	0	3	2	3	0	0	0	8
Апрель	0	0	8	8	1	0	2	2	21
Май	0	0	10	9	0	0	5	4	28
Июнь	0	0	5	3	0	0	8	8	24
Июль	0	0	8,5	7	0	0	8	8	31,5
Август	1	2	9	9	0	0	7	9	37
Сентябрь	3	4	5	6	0	0,5	5	6	29,5
Октябрь	7	9	2	2,5	3	1	3	2	29,5
Ноябрь	9	8	2	2	2	1	3	2	29
Декабрь	6	5	1	1	2	1	2	2	20
Итого	26	28	56,5	51,5	16	4,3	43	43	268,3

Приложение 28.

Таблица 21.

Маркетинговый план по отпускным ценам фабрики
на 1999-2000 год.

ГОД, МЕСЯЦ	Планируемые средние отпускные цены фабрики на трикотажные изделия (руб.)							
	Трико женские	Трико детские	Брюки спорт. мужские	Брюки спорт. детские	Шарф	Джемпер мужской	Майка мужская	Майка детская
1999 год								
Октябрь	47,5	39,7	0	0	0	0	0	0
Ноябрь	51,3	42,88	0	0	0	0	0	0
Декабрь	53,87	45,05	0	0	0	0	0	0
2000 год								
Январь	53,9	45	51	37	25	120	0	0
Февраль	53,9	45	51	37	25	120	0	0
Март	53,9	45	52,02	37,74	25	120	0	0
Апрель	53,9	45	54,6	39,59	25	120	29	20
Май	53,9	45	56,24	41,98	25	120	29	20
Июнь	53,9	45	56,2	42	25	120	29	20
Июль	53,9	45	56,2	42	25	120	29	20
Август	53,9	45	56,2	42	25	120	29	21
Сентябрь	55,52	46,35	57,32	42,8	25	138	29	21
Октябрь	58,28	48,67	57,3	42,8	26,2	145	29	21
Ноябрь	62,96	52,56	57,3	42,8	26,2	145	29	21
Декабрь	63,63	53,13	57,3	42,8	26,2	145	29	21

Приложение 29.

Таблица 22.

Планируемые средние рыночные цены
на сырьё и основные материалы
на 1999-2000 год.

ГОД, МЕСЯЦ	Планируемые средние рыночные цены на сырьё и основные материалы (руб. за 1 кг, 1п/м) (без НДС)					
	Пряжа пошерстяная (30%-шерсть, 70%-нитрон)	Полотно (40%-хлопок, 60%-полиэстер)	Полотно (100%-хлопок)	Нитки для пошива	Пряжа из искусственных волокон	Тесьма эластичная
1999 год						
Октябрь	115	115	53	165	75	0,5
Ноябрь	125	115	53	165	84	0,5
Декабрь	125	115	53	165	84	0,5
2000 год						
Январь	125	115	53	165	79	0,5
Февраль	123	118	55	165	79	0,5
Март	120	124	57	165	79	0,5
Апрель	120	135	60	170	75	0,6
Май	115	139	65	170	75	0,6
Июнь	115	139	65	170	75	0,6
Июль	115	139	65	170	75	0,6
Август	122	141	65	170	75	0,6
Сентябрь	128	141	65	175	75	0,7
Октябрь	137	135	62	175	72	0,7
Ноябрь	149	135	62	175	89	0,7
Декабрь	149	135	62	175	89	0,7

Приложение 30.
Таблица 23.

План расхода сырья, материалов фабрикой на
1999-2000 год.

ГОД, МЕСЯЦ	Расход сырья, материалов.						
	Пряжа пошерстяная (30%-шерсть, 70%-нитрон) (кг.)	Полотно (40%-хлопок, 60%-полиэстер) (кг.)	Полотно (100%-хлопок) (кг.)	Нитки для пошива (кг.)	Пряжа из искусственных волокон (кг.)	Тесьма эластичная (п/м.)	Итого (тыс. руб.)
1999 год							
Октябрь	2290	0	0	18	0	6300	269,1
Ноябрь	2670	0	0	21	0	7350	340,2
Декабрь	2300	0	0	18	0	6300	293,6
Итого	7260	0	0	57	0	19950	902,9
2000 год							
Январь	200	540	0	5,4	220	1480	106,2
Февраль	120	810	0	4,8	330	2200	138,3
Март	0	1350	0	11,8	330	3700	201,4
Апрель	0	4320	520	34	0	11840	627,3
Май	0	5100	1170	44,8	0	14060	801
Июнь	0	2150	2080	41	0	5900	444,7
Июль	0	4190	2080	53,5	0	11470	733,6
Август	760	4850	2060	70,3	0	14700	931,2
Сентябрь	2000	2950	1430	56	0	12600	783,4
Октябрь	4480	1210	650	53	330	14200	861,4
Ноябрь	4700	1080	650	55	220	15100	926,2
Декабрь	2800	540	390	38	220	9300	544
Итого	15060	27740	11030	467,6	1650	116550	7098,7

Приложение 31.

Таблица 24.

Нормы выработки по технологическим операциям.

Наименование изделия	Нормы выработки по технологическим операциям на одного рабочего за смену. (шт. изделий)												
	Вязка	Отпарка полуфабриката	Сшивка	Раскрой	Пошив	Операция на швейной машине	Операция на распошивальной машине	Выворот изделия	Сшивка резинки	Нарезка ленты	Обрезка концов	Отпарка в готовом виде	Намотка тесьмы
Трико женские	31	0	0	560	450	640	620	1400	2300	18000	900	1200	3100
Трико детские	30	0	0	620	480	670	640	1600	2300	18000	900	1300	3100
Брюки спорт. мужские	0	0	0	320	320	390	240	1400	2300	18000	900	1200	3100
Брюки спорт. детские	0	0	0	360	360	440	310	1600	2300	18000	900	1300	3100
Шарф	56	0	0	480	910	0	0	0	0	18000	900	0	3100
Джемпер мужской	0	450	180	190	80	230	220	1400	0	18000	900	0	3100
Майка мужская	0	0	0	480	440	590	540	1800	0	18000	900	1400	3100
Майка детская	0	0	0	520	460	630	590	2000	0	18000	900	1500	3100

Приложение 32.
Таблица 25.

Общее количество сменных норм выработок по техно-
логическим операциям по месяцам 1999, 2000 годов.

ГОД, МЕСЯЦ	Количество сменных норм выработок за период (шт.)												
	Вязка	Отпарка полуфабриката	Сшивка	Раскрой	Пошив	Операция на швейной машине	Операция на распошивальной машин	Выворот изделия	Сшивка резинки	Нарезка ленты	Обрезка концов	Отпарка в готовом виде	Намотка тесьмы
1999 год													
Октябрь	197	0	0	15	19,2	13,6	14,2	5,7	0,4	0,5	1	6,4	2,7
Ноябрь	243	0	0	18	27	16,3	16,3	6,8	0,45	0,6	1,2	7,9	3,4
Декабрь	194	0	0	15	21,5	14	14	5,9	0,4	0,5	1	6,8	2,7
2000 год													
Январь	86	1,1	2,8	12,6	14,3	7	9,6	1,6	0,08	0,25	0,5	1,5	1,3
Февраль	84	0,7	1,6	12,5	16	8,8	12,9	2,2	0,13	0,35	0,7	2,3	1,9
Март	54	0	0	16,9	18,2	12,4	19	3,3	0,22	0,42	0,8	3,8	2,4
Апрель	0	0	0	57	57,3	45,8	66,4	12,5	0,7	1,17	2,3	13,6	6,3
Май	0	0	0	74	76,5	61,6	87	17,1	0,8	1,57	3,1	20,2	8,4
Июнь	0	0	0	55,8	59,6	46,3	59,4	13,7	0,35	1,34	2,7	16,5	7,2
Июль	0	0	0	77,6	81,9	64,6	86,9	18,5	0,67	1,76	3,5	22,1	9,5
Август	98	0	0	89,4	95,2	75	99,8	21,9	0,9	2,1	4,2	26	11,1
Сентябрь	279	0,7	2,8	66,1	77,8	57,8	61,9	15	0,77	1,65	3,3	20,5	8,8
Октябрь	680	2,2	5,5	61,3	72,6	48,2	54,7	16,5	0,88	1,65	3,3	18,5	8,8
Ноябрь	693	2,2	5,5	59,9	73,6	48,8	40,4	17	0,9	1,62	3,2	19,1	8,7
Декабрь	495	2,2	5,5	41,4	52,8	32,9	26,6	11,3	0,56	1,1	2,2	12,4	6

Приложение 33.

Рис. 2. Информационная структура управления ОАО "Лысковская трикотажная фабрика", существовавшая на данном предприятии до 1999 года.

