

Гипермодуль 4.

ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Модуль 11. Организационная структура управления

На ход и результаты производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) предприятия влияет множество разнородных факторов: отлаженность правовых норм, доступность необходимых материально-технических ресурсов, реальная ценность нематериальных активов, качество рабочей силы, наличие финансовых ресурсов и т.д. и т.п.

С другой стороны, сама ПХД представляет собой множество одновременно или последовательно решаемых задач, и для решения каждой из них необходимы различные комбинации этих ресурсов. Насколько успешной окажется ПХД предприятия зависит, как минимум, от двух обстоятельств:

- как будет организовано взаимодействие различных ресурсов при решении каждой отдельной задачи;
- как будет скоординировано решение различных хозяйственных задач.

С точки зрения организации взаимодействия ресурсов и координации решения множества хозяйственных задач предприятие следует рассматривать как *организационную систему*.

Организационная система предприятия – это совокупность разнородных элементов, отдельных частей предприятия, созданных для решения определенных хозяйственных задач и расходующих при этом различные ресурсы. В роли элементов организационной системы выступают *структурные подразделения* предприятия, такие как цехи, участки, службы, отделы и т.п.

Взаимосвязи между структурными подразделениями предприятия, которые обеспечивают взаимодействие этих подразделений при решении хозяйственных задач, называют *организационной структурой управления*.

Основополагающие правила (принципы) построения организационной структуры управления:

- Ответственность за решение определенного типа хозяйственных задач должна быть возложена на конкретное структурное подразделение
- За каждым структурным подразделением должны быть закреплены необходимые для решения этих задач материально-технические, кадровые и другие ресурсы
- Иерархия (соподчиненность) структурных подразделений должна быть такой, чтобы одному управляющему подразделению подчинялось не более 5-7 управляемых подразделений.

Стремление менеджеров наиболее полно реализовать эти принципы при различных условиях деятельности руководимых ими предприятий привело к созданию различных вариантов организационных структур управления, а в результате их научного анализа и обобщения возникла классификация *типов* организационных структур.

Рассмотрим сначала так называемые *простые структуры*. К простым (первичным) производственным структурам управления относят *линейную* и *функциональную*. Оба эти названия отражают преобладающий в этих структурах *характер взаимосвязей* между структурными подразделениями предприятия – в одном случае в структуре преобладают взаимосвязи линейного типа, в другом – функционального типа

1. Простая линейная структура.

Подавляющее число хозяйственных функций (задач) здесь закреплено за одним руководящим структурным подразделением, в прямом (линейном) подчинении у которого находится несколько других структурных подразделений.

Все подчиненные подразделения решают одну и ту же задачу – производство продукции (работ, услуг). Поэтому их можно объединить под одним общим названием: *производственные структурные подразделения*.

Производственные подразделения могут специализироваться предметно, т.е. отличаться друг от друга видами производимой продукции (работ, услуг). Они могут специализироваться и технологически – т.е. по стадиям производственного процесса, выполняемого совместно различными структурными

подразделениями (заготовительная, обрабатывающая, сборочная стадия и т.п.).
Руководителей производственных структурных подразделений называют *линейными руководителями*.

Типичный вариант предприятия, способного вполне нормально функционировать при простой линейной структуре – небольшой производственный кооператив (ПК).



Все остальные повседневные хозяйственные задачи на уровне предприятия – а именно: снабжение, сбыт, финансы, маркетинг, планирование, учет и т.п. функции выполняет Правление кооператива и лично его Председатель.

И на уровне каждого отдельного производственного подразделения (бригада, звено) все задачи, связанные с выполнением различных хозяйственных функций (планирование производства, учет затрат ресурсов, снабжение материалами, ГСМ и т.п.) также решаются лично его руководителем (*линейным* руководителем). При такой структуре линейный руководитель любого уровня должен обладать достаточно широким кругом знаний и навыков.

Достоинства линейной структуры:

1) быстрота подготовки и принятия решений по всем хозяйственным функциям, как следствие – быстрота реакции на изменение рыночной конъюнктуры, гибкость поведения предприятия на рынках продукции и ресурсов;

2) хорошая координация хозяйственных функций, их подчинение целям деятельности предприятия в целом;

3) прямой (*линейный*) контроль руководителя за исполнением принятых им решений, как следствие – высокая персональная ответственность исполнителей за решение поставленных задач

Недостатки линейной структуры (резко обостряющиеся при увеличении масштабов ПХД):

1) риск принятия неоптимальных решений по тем хозяйственным задачам, где профессиональная компетентность универсальных линейных руководителей может оказаться недостаточно высокой

2) большая нагрузка на линейного руководителя (особенно верхнего уровня), и, как следствие – утомляемость, стрессы и возможность принятия ошибочных решений.

2. Простая функциональная структура.

Каждый (или почти каждый) тип хозяйственных задач здесь закреплен за отдельным специализированным руководящим структурным подразделением, у которого в *функциональном подчинении* находятся все производственные структурные подразделения.

Иначе говоря, функциональные структурные подразделения - это руководящие подразделения, специализированные по типам хозяйственных задач. Каждое такое подразделение руководит деятельностью производственных подразделений в пределах решения своей задачи:

отдел кадров решает вопросы найма и увольнения работников во всех подразделениях

отдел труда и зарплаты – вопросы организации оплаты труда (нормирования трудозатрат, выбора СОР, выбора показателей материального стимулирования в премиальных системах и т.п.),

технологический отдел – вопросы технологической подготовки производства,

отдел снабжения – вопросы обеспечения каждого производственного подразделения материалами, и т.п.

Таким образом, у руководителей производственных подразделений появляется множество начальников, часто возведенных в ранг функциональных директоров (финансовый директор, директор по сбыту, директор по персоналу и др.), распоряжения которых в рамках такой структуры обязательны к исполнению.

В качестве примера можно рассмотреть унитарное предприятие (УП)¹.



Есть ли у такой структуры какие либо достоинства? Пожалуй, единственное мыслимое достоинство – предполагаемая высокая компетентность управленческих решений при решении конкретных, но достаточно простых хозяйственных задач. Недостатки вполне очевидны:

¹ Для упрощения на схеме показаны не все функциональные связи

отсутствие прямой координации решений по отдельным хозяйственным функциям может создавать конфликтные ситуации в производственных подразделениях и мешать их работе;

приоритет собственных (ведомственных) интересов функциональных подразделений над интересами предприятия в целом, возникновение противоречий между ними и генеральной дирекцией;

Система могла бы быть эффективной только в условиях жесткого (директивного) административно-планового управления предприятиями, находящимися в прямом подчинении у государственной администрации при полном отсутствии рыночных механизмов саморегулирования деятельности предприятия. Главный принцип деятельности в таких условиях: государственный план – это закон, и нарушение установленных в нем показателей чревато уголовной ответственностью. В рамках установленного сверху плана главная задача каждого функционального подразделения – строго следить за выполнением плановых показателей *в рамках своей функции*. Кадровая служба контролирует соблюдение установленных «сверху» плановых лимитов по численности персонала; финансовая – соблюдение финансовых лимитов, в первую очередь по фонду зарплаты; другие службы – по материалам, по энергии, по внедрению новой техники и т.п.

Вторая задача функциональных подразделений – подготовка отчетов о выполнении плановых заданий и соблюдении ресурсных лимитов. Очень краткий исторический опыт в самом начале становления социалистической экономики показал, такая структура не смогла реально функционировать даже в жестких рамках административно-плановой, полностью «огосударствленной» хозяйственной системы. В конце концов, такая экономическая система оказалась *неэффективной в целом* и обанкротилась.

В условиях экономики, освобожденной от административного (или *административно-партийного*) диктата, такая система может рассматриваться либо как исторический казус, либо как теоретическая схема, возрождение

отдельных элементов которой на практике может произойти при определенных политических условиях (например, если будет построена жесткая государственная вертикаль *хозяйственной* власти).

Усилить достоинства и ослабить недостатки простых структур можно их комбинированием. Рассмотрим комбинированную линейно-функциональную структуру, а также возникшие на ее основе структуры: дивизиональную и матричную.

3. Линейно-функциональная (или «штабная») структура.

В России ЛФС получила наибольшее распространение и развитие в условиях реформируемой экономики (начиная с 60-х годов XX века), в настоящее время она достаточно эффективна в условиях среднего бизнеса. В этой структуре распорядительная информация (*управляющие решения*) передается только по линейным каналам, но в подготовке решений участвуют функциональные подразделения, условно объединяемые (по аналогии с армией) понятием «штаб».

В качестве примера можно рассмотреть предприятие в форме ЗАО:



ЛФС наиболее эффективна в условиях серийного или массового производства при узкой номенклатуре выпускаемой продукции, медленно

изменяющейся технологии и стабильном, слабо дифференцированном потребительском спросе на продукцию предприятия.

При такой структуре предприятие ориентируется, прежде всего, на возможности *ценовой конкуренции*, так как перечисленные условия ПХД способствуют снижению себестоимости продукции главным образом за счет экономии на условно-постоянных издержках, связанных с реализацией *внепроизводственных* хозяйственных функций.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

относительная быстрота подготовки и принятия решений, требующих совместного решения сразу несколько хозяйственных задач;

приоритет целей деятельности предприятия в целом при решении отдельных хозяйственных задач ;

сохранение прямого контроля линейного руководителя за исполнением многофункциональных решений;

Недостатки линейно-функциональной структуры связаны с плохой приспособляемостью предприятия к частым изменениям рыночной конъюнктуры и необходимостью как можно быстрее осваивать новые производственные технологии.

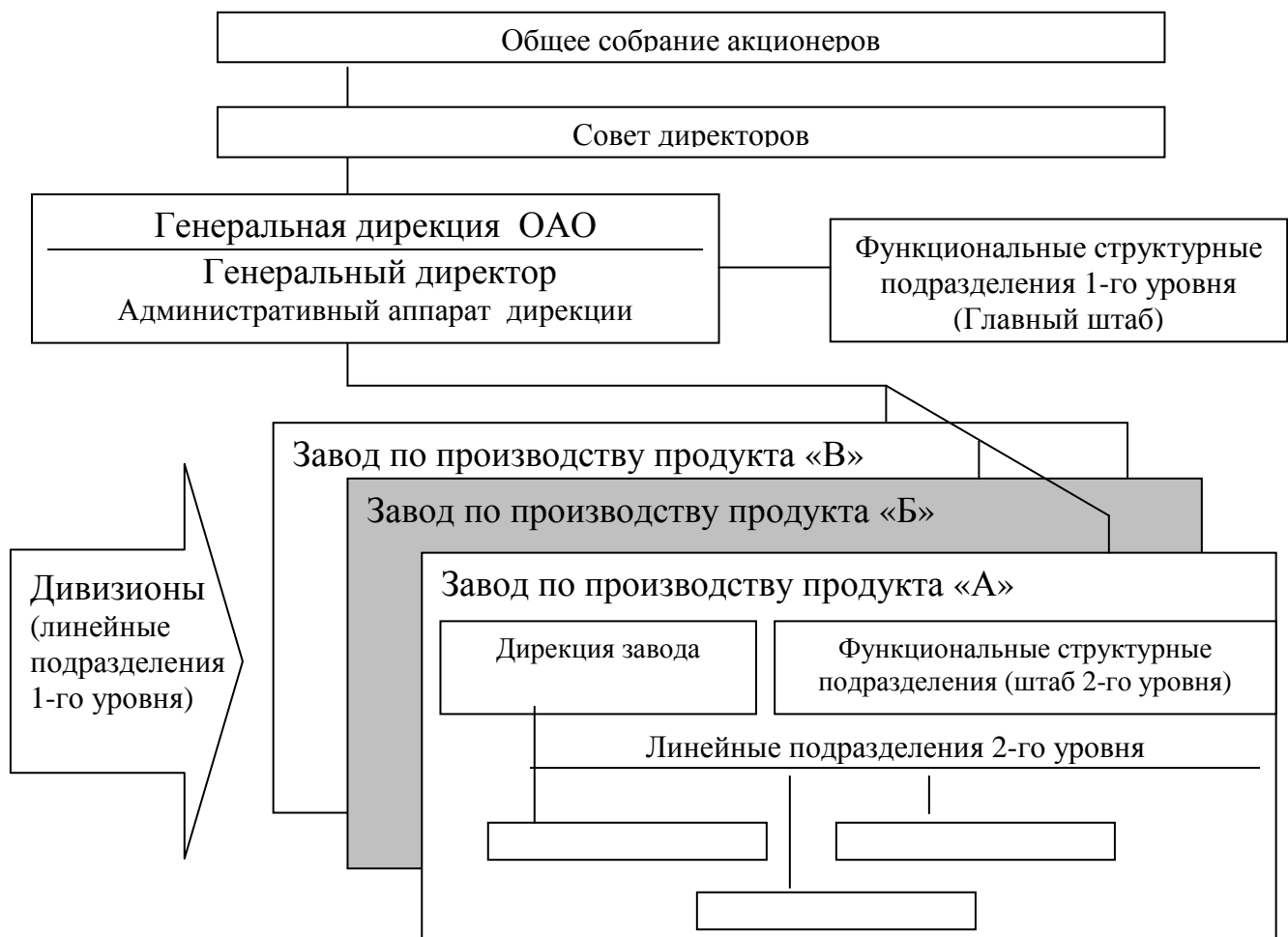
В условиях инновационной экономики происходит переход от ценовой к неценовой форме конкуренции (*переход к конкуренции по качеству продукции*). При быстрой сменяемости номенклатуры продукции и освоении новых производственных технологий требуется большая гибкость функциональных служб при сохранении четкой координации их деятельности в рамках единой цели деятельности предприятия. В рамках традиционной ЛФС, где все решения принимаются только на уровне высшего руководства предприятия, подготовка управленческих решений по текущим задачам ПХД предприятия требует все больше и больше времени. Предприятие с запаздыванием реагирует на требования рынка и достижения научно-технического прогресса и со временем становится неконкурентоспособным.

4. Дивизиональная структура.

Переход к такому типу структуры является ответом предприятия на диктуемую рынком необходимость дифференциации продукции и диверсификации *крупного производства*.

Линейные подразделения крупной фирмы получают статус «дивизионов» после создания в их внутренней структуре собственных функциональных служб (функциональных структурных подразделений *второго уровня*).

«Дивизионы» - это «предприятия в предприятии», специализированные на выпуске отдельных видов продукции или комплектующих изделий. Они являются «центрами финансовой ответственности», то есть ведут ПХД на условии самоокупаемости и покрывают свои текущие производственные издержки собственными доходами от реализации продукции.



Главные итоги перехода предприятия к «дивизиональной» структуре: проблемы текущей ПХД по всем хозяйственным функциям более оперативно

решаются на уровне предметно-специализированных производственных подразделений; верхний уровень управления предприятием занимается решением задач стратегического характера, связанных с освоением новых технологий и подготовкой производства новых видов продукции. К недостаткам можно отнести возникающий в такой структуре разрыв между интересами стратегического развития всего предприятия и текущими финансовыми интересами отдельных производств.

5. Матричная структура.

Для обеспечения стратегических интересов предприятия в структуру вводятся подразделения *координирующего* типа, отвечающие за реализацию долгосрочных бизнес-проектов.



Службы координации проектов наделены правом ограниченного вмешательства в деятельность производственных подразделений по задачам, связанным с

реализацией стратегических проектов. В зависимости от соотношения полномочий различают слабую, сбалансированную и сильную матрицу: полномочия проектных менеджеров постепенно растут от функции чистого мониторинга проектов до функции руководства предприятием как проектом.

Модуль 11. Критерии и задачи управления ресурсами предприятия

Рассмотренные в десятом модуле типы организационных структур отличаются друг от друга степенью удаленности руководящего подразделения, ставящего хозяйственные задачи, от подчиненных подразделений, выполняющих поставленные перед ними задачи. Чем крупнее предприятие и сложнее система управления, тем сложнее алгоритм принятия решений и длиннее пути информационных потоков. Однако перечень задач по управлению ресурсами, по сути, одинаков для крупных, средних и малых предприятий, одинаковы и критерии успешного управления ресурсами.

Самыми распространенными критериями успешного управления ресурсами являются *эффективность и надежность*.

Эффективность – это отношение полученного коммерческого результата к объему ресурсов, затраченных на его получение. Управление ресурсами предприятия тем эффективнее, чем больше доход, получаемый на единицу использованных ресурсов. Например:

- производительность труда - показатель эффективности управления рабочей силой
- фондоотдача или рентабельность основных средств - показатели эффективности управления основными средствами
- оборачиваемость оборотных средств – показатель эффективности управления оборотными средствами

Надежность – это способность предприятия или его структурного подразделения добиться запланированного результата в условиях риска, вызванного отсутствием полной и достоверной информации о состоянии

ресурсных рынков или об отдельных поставщиках, о состоянии рынков сбыта или об отдельных покупателях, о предстоящих изменениях в законодательстве и т.п.

Надежность и эффективность – разнонаправленные критерии, требующие компромиссных управленческих решений. Чем эффективнее используется ресурс, т.е. чем больше нагрузка на этот ресурс, тем ниже надежность управления этим ресурсом. Например:

- оборудование эксплуатируется круглые сутки, и фондоотдача растет. Но растет и риск поломок оборудования, надежность его эксплуатации снижается, возможны длительные простои в аварийном ремонте и срыв производственной программы.
- чем больше нагрузка на отдельного работника, чем меньше работников выполняет определенное задание, тем выше производительность их труда. Нагрузка на персонал возрастает, особенно на высококвалифицированных работников, их труд достигает высочайшей производительности, но в случае болезни невозможно найти им равноценную замену. Особенно опасно, если это узкий специалист или менеджер среднего звена. Иногда в таких случаях может остановиться деятельность целого структурного подразделения.

В зависимости от типа привлекаемых ресурсов хозяйственные задачи можно рассматривать как *долгосрочные* и *краткосрочные*. К краткосрочным задачам относятся такие, решение которых связано с привлечением и использованием *высокомобильных* ресурсов. Это ресурсы, объем применения которых может быть увеличен в относительно короткие сроки (от недели до нескольких месяцев). Такими ресурсами являются оборотные активы и рабочая сила низкой и средней квалификации. Долгосрочные задачи требуют ввода в ПХД новых внеоборотных активов, прежде всего – основных средств: строительства зданий, сооружений, изготовления или приобретения оборудования, разработки новых технологий и т.п. К долгосрочным задачам можно отнести также задачу обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами редких профессий и специальностей.

Методы решения долгосрочных задач рассматриваются в 7-м гипермодуле «Инвестиционная и инновационная деятельность предприятия».

Рассмотрим задачи, связанные с управлением оборотными средствами. Расчет нормативов оборотных средств называют нормированием оборотных средств. Общий плановый объем оборотных средств называют *совокупным* нормативом оборотных средств. Обозначим его как CH_{O6C} . Он равен сумме *частных* нормативов:

$$CH_{O6C} = CH_{3M} + CH_{3H\P} + CH_{3ГП} + CH_{ДЗ} + CH_{ДС}$$

CH_{3M} - нормативные запасы материалов

$CH_{3ГП}$ - нормативные запасы готовой продукции

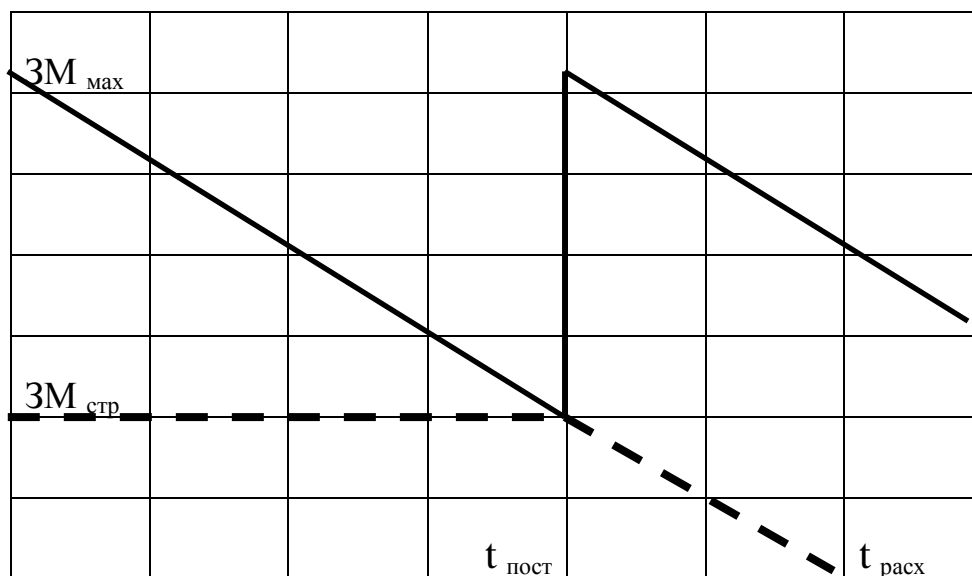
$CH_{ДС}$ - норматив свободных денежных средств на расчетном счете

$CH_{3H\P}$ - нормативные затраты в незавершенном производстве

$CH_{ДЗ}$ - нормативный объем дебиторской задолженности

Задача1. Нормирование запаса материалов (покупных полуфабрикатов, комплектующих изделий.)

Рассмотрим весьма упрощенную модель управления материальными запасами: расход запаса равномерный, восполнение запаса одномоментное.



← Время пребывания в текущем запасе → ← Время расхода страхового запаса $t_{стр}$ →
 ← Время полного расхода запаса $t_{расх}$ →

Объем запасов на складе постоянно изменяется: одни отправляются в производство, на их место поступают новые партии. Это значит:

- 1) величина запаса определяется параметрами процессов расхода и пополнения;
- 2) нормативный запас рассчитывается как средняя величина за плановый календарный интервал.

Время пребывания в текущем запасе – это время между двумя плановыми поставками материала $t_{\text{пост}}$. Таким образом: $t_{\text{расх}} = t_{\text{пост}} + t_{\text{стр}}$

Обозначим:

ПП_{ки} - план по производству продукции в расчетном календарном интервале

Д_{ки} - продолжительность календарного интервала в днях

R_{еп} – расход материала на единицу продукции

R_{дн} – средний расход материала за 1 день $R_{\text{дн}} = R_{\text{еп}} \text{ ПП}_{\text{ки}} / Д_{\text{ки}}$

Тогда $ЗМ_{\text{стр}} = R_{\text{дн}} t_{\text{стр}}$ и $ЗМ_{\text{мах}} = R_{\text{дн}} t_{\text{расх}} = R_{\text{дн}} (t_{\text{стр}} + t_{\text{пост}})$

Искомая средняя за календарный интервал величина запаса составит

$$\text{ЧН}_{\text{ЗМ}} = 0,5 (ЗМ_{\text{мах}} + ЗМ_{\text{стр}}) = R_{\text{дн}} (t_{\text{стр}} + 0,5 t_{\text{пост}})$$

Таким образом, имеется два ключевых параметра, от которых зависит норматив запасов: $t_{\text{пост}}$ и $t_{\text{стр}}$. Время плановой поставки $t_{\text{пост}}$ должно выбираться с учетом множества факторов: типа транспортного средства, времени и стоимости транспортировки, скидок с цены материала в зависимости от партии закупки, формы оплаты и другие обстоятельства.

Время расходования страхового запаса $t_{\text{стр}}$ определяется исходя из возможностей организации экстренной поставки в случае срыва плановой. Еще раз отметим общую закономерность: надежное управление запасами требуют создания больших страховых запасов, но большой запас снижает уровень эффективности использования оборотных средств.

Оптимизацией движения материалов с учетом этих и множества других факторов занимается наука под названием логистика.

Задача 2. Нормирование незавершенного производства (при серийном выпуске изделий)

Объем затрат в незавершенном производстве также с течением времени изменяется: вовлекаются новые массы материалов, затрачивается рабочая сила, изнашивается оборудование и другие основные средства. Следовательно, и нормативная величина $\text{ЧН}_{\text{ЗНП}}$ тоже может рассчитываться только как *средняя величина* за плановый календарный интервал

В этом расчете ключевым показателем является $T_{\text{пц}}$ – длительность производственного цикла. Это интервал времени между моментом запуска материалов в обработку и моментом сдачи на склад готового изделия.

Пусть по-прежнему:

$\text{ПП}_{\text{ки}}$ - план по выпуску продукции в расчетном календарном интервале

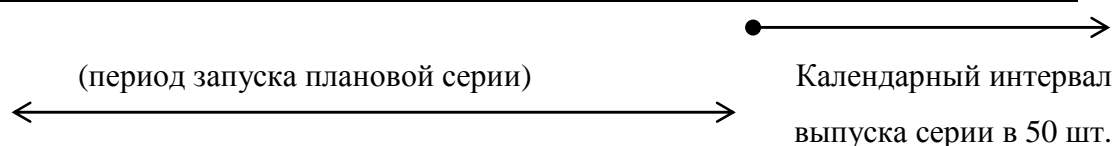
$D_{\text{ки}}$ - продолжительность календарного интервала в днях

Тогда за 1 день при равномерном производстве будет выпускаться продукции в количестве $\text{ПП}_{\text{дн}} = \text{ПП}_{\text{ки}} / D_{\text{ки}}$

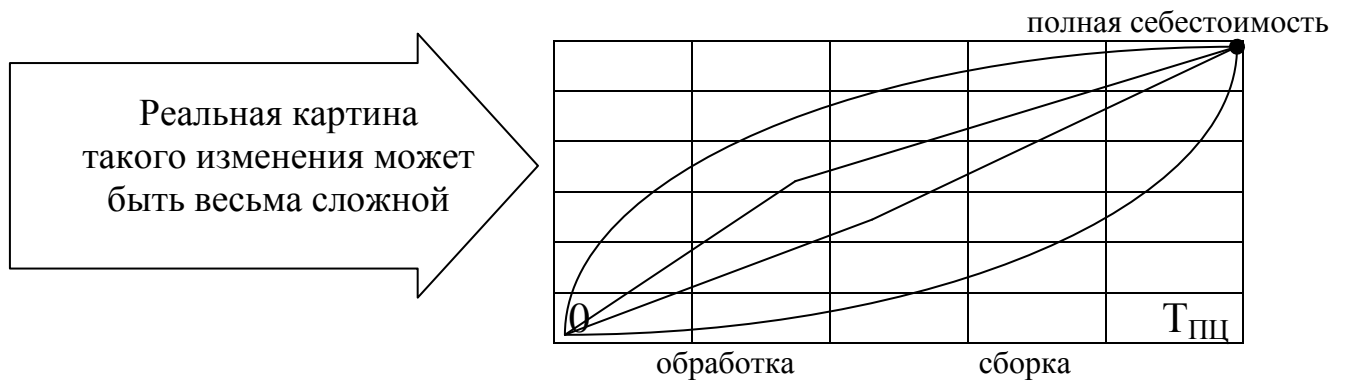
Поскольку каждое изделие будет находиться в производстве $T_{\text{пц}}$ дней, то на освоение серийного производства, то есть на запуск плановой серии изделий, потребуется $T_{\text{пц}}$ дней, а на рабочих местах при освоенном серийном производстве будет находиться $T_{\text{пц}} \text{ПП}_{\text{ки}} / D_{\text{ки}}$

Численный пример: $T_{\text{пц}} = 5$ рабочих дней, $D_{\text{ки}} = 25$ рабочих дней; за месяц намечается произвести $\text{ПП}_{\text{ки}} = 50$ штук, за день $\text{ПП}_{\text{дн}} = 2$

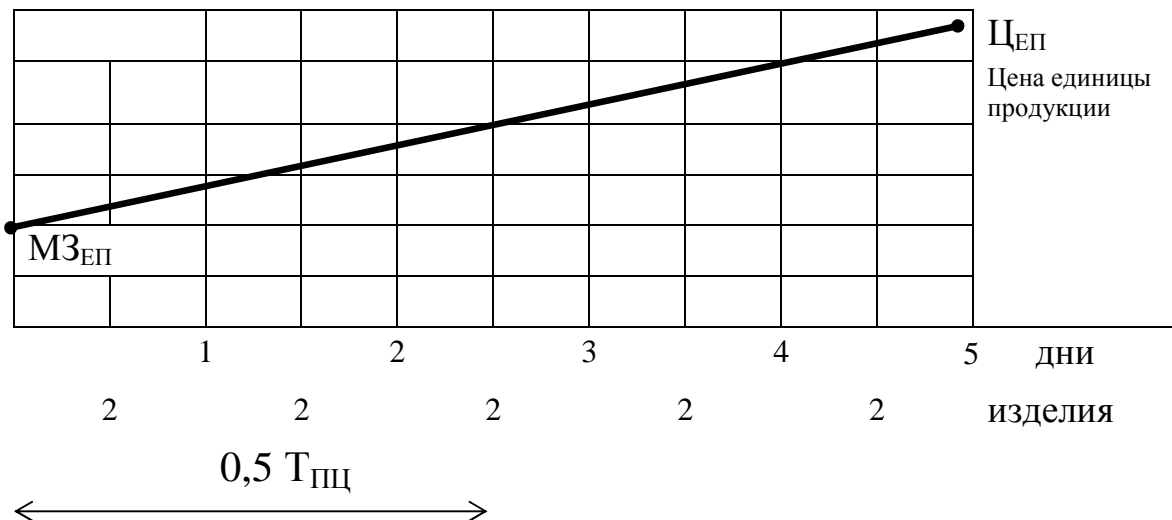
Стадии	Освоение производства (запуск серии)					Освоенное произв-во	
Дни	-5	-4	-3	-2	-1	1	2
Запуск, шт	2	2	2	2	2	2	2
Выпуск, шт						2	2
В работе, шт	2	4	6	8	10	10	10



Но и в условиях освоенного серийного производства каждое из 10 изделий находится в разной стадии готовности и стоимость у этих незаконченных изделий разная. Поэтому для расчета $ЧН_{ЗНП}$ нужно знать, как изменяются затраты на производство *единицы* продукции по мере повышения ее готовности?



Мы рассмотрим упрощенную линейную модель – с моментальным ростом затрат на суммарную стоимость используемых материалов и дальнейшим равномерным нарастанием затрат при обработке деталей и сборке изделия



Для такой модели средней стоимостью для всех находящихся в производстве изделий обладают изделия, прошедшие половину производственного цикла. Эта средняя стоимость равна $0,5 (МЗ_{ЕП} + Ц_{ЕП})$

Обозначим соотношение $МЗ_{ЕП} / Ц_{ЕП} = d_{МЗ}$ – это доля материальных затрат в полной стоимости изделия. Тогда средняя стоимость одного незавершенного в производстве изделия будет равна $0,5Ц_{ЕП} (d_{МЗ} + 1)$.

Следовательно, *нормативный объем незавершенного производства* составит $ЧН_{ЗНП} = 0,5 Ц_{ЕП} ПП_{КИ} T_{ПЦ} (d_{МЗ} + 1) / Д_{КИ}$

Задача 3. Нормирование дебиторской задолженности

Плановый объем средств, «замороженных» в дебиторской задолженности, также рассчитывается, исходя из предположения о *равномерности платежей* в плановом календарном интервале. Дебиторская задолженность возникает при продажах продукции в кредит и при оплате закупок ресурсов авансом

$$ЧН_{ДЗ} = (Д_{КР} ОП_{КР} + Д_{АВ} ОЗ_{АВ}) / Д_{КИ}$$

$Д_{КР}$ – плановая отсрочка оплаты поставляемой продукции (дней)

$ОП_{КР}$ – плановый объем продаж продукции в кредит (тыс. руб.)

$Д_{АВ}$ – плановый срок авансовой предоплаты закупаемых ресурсов (дней)

$ОЗ_{АВ}$ – плановый объем закупок ресурсов с авансовой оплатой (тыс. руб.)

Задача 4. Нормирование денежных средств на расчетном счете

Объем денежных средств на расчетном счете, (средства, предназначенные для расчетов с поставщиками ресурсов, с персоналом и т.п.) также рассчитывается, исходя из предположения о *равномерности платежей* в плановом календарном интервале.

$$ЧН_{ДС} = (ОЗ_{КИ} - \Delta ОЗ_{КР} + \Delta ОЗ_{АВ}) / Д_{КИ}$$

$ОЗ_{КИ}$ – ожидаемый общий объем закупок ресурсов в календарно-плановом интервале (тыс. руб.)

$\Delta ОЗ_{АВ}$ – прирост плановых объемов закупок ресурсов с авансовой оплатой

$\Delta ОЗ_{КР}$ – прирост плановых объемов закупок ресурсов с отсроченной оплатой

Сверхнормативные денежные средства (избыток) должны конвертироваться в доходные и высоколиквидные активы, например, в ценные бумаги.

Контрольные вопросы к Гипермодулю 4

Охарактеризуйте предприятие как организационную систему

Что такое организационная структура управления предприятием ?

В чем состоит главная особенность линейной организационной структуры предприятия ?

В чем состоит главная особенность функциональной организационной структуры предприятия ?

В чем преимущество линейной организационной структуры предприятия перед функциональной ?

В чем преимущество функциональной организационной структуры предприятия перед линейной ?

В чем недостаток линейной организационной структуры предприятия по сравнению с функциональной ?

В чем недостаток функциональной организационной структуры предприятия по сравнению с линейной ?

Чем отличается линейно-функциональная организационная структура предприятия от линейной?

Чем отличается линейно-функциональная организационная структура предприятия от функциональной?

В каких условиях линейно-функциональная структура становится недостаточно эффективной?

Какие процессы в организации производственно-сбытовой деятельности привели к появлению дивизиональной организационной структуры предприятия ?

Чем отличается линейно-функциональная организационная структура предприятия от дивизиональной?

В каких условиях дивизиональная организационная структура становится недостаточно эффективной ?

На каких задачах может сосредоточить свое внимание генеральная дирекция предприятия с дивизиональной организационной структурой ?

Какие процессы в организации производственно-сбытовой деятельности привели к появлению матричной организационной структуры предприятия ?

Чем отличается матричная организационная структура предприятия от дивизиональной?

Назовите два главных критерия успешного управления ресурсами предприятия

Как оценить эффективность управления ресурсами предприятия ?

Приведите примеры показателей, характеризующих эффективность управления конкретными ресурсами

Как оценить надежность управления ресурсами предприятия ?

Почему стремление менеджера повысить надежность управления конкретным ресурсом ведет, как правило, к снижению его эффективности ? Приведите примеры.

По какому признаку хозяйственные задачи подразделяются на краткосрочные и долгосрочные?

Приведите примеры ресурсов, привлекаемых для решения краткосрочных хозяйственных задач

Приведите примеры ресурсов, привлекаемых для решения долгосрочных хозяйственных задач

Приведите примеры краткосрочных хозяйственных задач

Приведите примеры долгосрочных хозяйственных задач

Что такое длительность оборота оборотных средств предприятия ?

Что такое нормирование оборотных средств предприятия ?

Что такое совокупный норматив оборотных средств предприятия ?

Изобразите график движения (изменения) запаса материалов при его равномерном расходе и одномоментном пополнении

Запишите и прокомментируйте формулу расчета среднего дневного расхода материала

Запишите и прокомментируйте формулу расчета страхового запаса материала

Запишите и прокомментируйте формулу расчета максимального запаса материала на складе

Что такое длительность производственного цикла, как она влияет на объем незавершенного производства?

Изобразите и прокомментируйте график изменения стоимости незавершенного производства для одного изделия в течение его производственного цикла

Запишите и прокомментируйте формулу расчета нормативного объема незавершенного производства

Запишите и прокомментируйте формулу расчета нормативного объема денежных средств на расчетном счете предприятия

Запишите и прокомментируйте формулу расчета нормативного объема дебиторской задолженности