

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Ю.А. ОРЛОВ, М.П. РОМОДАНОВСКАЯ, Д.Ю. ОРЛОВ

ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Курс лекций



Владимир 2013

УДК 65.658
ББК 65.05
Т38

Рецензенты:

Доктор технических наук, профессор
Владимирского государственного университета имени
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
С. Н. Сысоев

Кандидат технических наук, доцент
Владимирского государственного университета имени
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Е. Н. Петухов

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Орлов, Ю. А.

Т38 Технология и организация производства продукции и услуг :
курс лекций / Ю. А. Орлов, М. П. Ромодановская, Д. Ю. Орлов ;
Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Гри-
горьевича Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2013. – 144 с. –
ISBN 978-5-9984-0328-6.

Курс лекций дает базовые представления по следующим направлениям: теория организации производства, последовательность постановки современной продукции на производство, правовые и технические вопросы деятельности малого предприятия, элементы организации и нормирования труда, вопросы обеспечения и контроля показателей качества выпускаемой продукции, элементы бизнес-планирования.

Предназначен для студентов всех форм обучения специальностей 200501 «Метрология и метрологическое обеспечение», 220501 и 221400.62 «Управление качеством», 221700 «Стандартизация и метрология» в изучении дисциплины «Технология и организация производства продукции и услуг».

Рекомендован для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Ил. 29. Табл. 5. Библиогр.: 26 назв.

УДК 65.658
ББК 65.05

ISBN 978-5-9984-0328-6

© ВлГУ, 2013

ВВЕДЕНИЕ

Курс лекций посвящен вопросам, регламентируемым вузовским стандартом на дисциплину «Технология и организация производства продукции и услуг».

Издание рекомендовано студентам высших учебных заведений очной и заочной форм обучения в качестве учебного пособия для специальностей 200501 «Метрология и метрологическое обеспечение», 220501 и 221400.62 «Управление качеством», 221700 «Стандартизация и метрология». Однако по характеру и содержанию рассматриваемых вопросов оно может представлять интерес и для работников научной сферы, а также руководителей всех уровней и специалистов - практиков.

Главная цель изучения дисциплины «Технология и организация производства продукции и услуг» – установление условий и закономерностей материального производства, при которых обеспечивается успешное функционирование всех подразделений предприятия с высокой производительностью труда и эффективностью по всем показателям качества.

Предметом курса «Технология и организация производства продукции и услуг» является изучение организации производства, последовательности постановки современной продукции на производство, правовых и технических вопросов деятельности малого предприятия, элементов организации и нормирования труда, вопросов обеспечения и контроля показателей качества выпускаемой продукции, элементов бизнес-планирования.

Данный курс формируется на основе опыта организации производства на отечественных и зарубежных предприятиях, анализа достижений передовых производств, а также причин и недостатков отстающих предприятий, цехов и участков. При изучении курса использован диалектический подход, позволяющий рассматривать организацию производства как непрерывную творческую работу по поиску путей повышения эффективности производственного процесса на предприятии при непрерывном повышении уровня социального развития.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Управление зародилось примерно семь тысячелетий назад и до формирования организации производства как науки прошло ряд этапов (религиозно-коммерческий, светско-административный, строительно-производственный).

Вопросы организации труда в цивилизациях древнего востока решались кастой священников (религиозно-коммерческий этап организации производства). Жрецы в Египте собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид. При этом они координировали действия десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения, управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества. Отдельно стояло военное искусство управления.

В древнем Вавилоне (II тысячелетие до нашей эры) крупным вкладом в управление был Кодекс царя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе Хаммурапи 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система административной светской власти.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродил в Вавилоне разработку и строительство сложных технических объектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Формирование организации производства как науки начинается в первой половине XVIII века, когда английский предприниматель в области текстильной промышленности, механик по образованию, **Ричард Аркрайт** (1732 - 1792) создал «Фабричный кодекс». Документ устанавливал казарменное содержание рабочих и систему штрафов за нарушение трудовой дисциплины в процессе производства. В соответствии с кодексом рабочие должны были работать, есть, спать, жить строго по расписанию. За каждое отклонение от расписания предусматривался штраф. Несмотря на примитивность, «Фабричный кодекс» Аркрайта стал началом формирования науки об организации производства, первым теоретическим документом по регулированию

общественного труда на предприятии и использовался на предприятиях разных стран мира более ста лет.

Промышленный переворот XVIII - XIX веков стимулировал, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а управление превратилось в самостоятельную область знаний.

В конце XIX века и особенно в XX веке с развитием рыночной экономики организация труда, управление, менеджмент сформировали самостоятельную науку.

Основателем научной организации труда и классической школы «научного менеджмента» считается **Фредерик Уислоу Тейлор** (1856-1915) – американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Управление фабрикой» (1903) и «Основы научного управления предприятием» (1911) доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

1. Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.
2. Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала.
3. Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.
4. Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.
5. Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются

жестко стандартизированные методы, приемы, орудия. Трудовые операции должны выполняться рабочими чисто механически, поскольку размышления могут нарушить автоматизм движений и снизить производительность. Особое значение имеет изучение движений рабочих в процессе труда. Необходимо расчленить весь трудовой процесс на отдельные операции, хронометрировать каждую из них и рабочий день в целом. Отдельные рабочие движения надо изучать специально и давать рекомендации по их рациональному построению.

Процесс рационализации труда рабочих предполагает:

- а) строгую регламентацию всего рабочего времени;
- б) отработку приемов каждой операции;
- в) введение поточных линий и конвейера, темп движения которых должен задавать ритм труда рабочего.

6. Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма». Только с помощью оплаты можно максимально заинтересовать рабочего. Люди не должны получать больше или меньше, чем они заработали, а предприниматель не должен быть филантропом. Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод – оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т.е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии.

7. Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя. Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

8. Оперативный контроль за работой цехов. Такой контроль позволяет своевременно реагировать на нехватку заготовок, инструмента, сырья, следить за количеством и качеством продукции, вносить организационные изменения.

Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирова-

ние. Им впервые был поставлен вопрос о связи технологического процесса с деятельностью и психикой людей. Тейлор предложил комплекс мер по повышению квалификации работников, разработал систему мероприятий по преодолению психологической инертности людей в отношении крупномасштабных нововведений.

Идеи Тейлора повлияли на распространение «революции менеджеров», легли в основу научной организации труда на промышленных предприятиях. Фактически тейлоризм продолжался около 30 лет, распространяясь на все новые сферы производства.

Недостатком системы Тейлора была направленность на максимальное извлечение прибавочной стоимости путем неограниченного повышения интенсивности труда. Кроме того, Тейлор считал заработную плату единственным мотивом поднятия производительности труда и недооценивал творческие ресурсы работающих, которые являются наиболее перспективными резервами роста эффективности труда.

Кроме Тейлора, к классической школе «научного менеджмента» принадлежит **Генри Гант**, разработавший методику премиальной системы, карты-схемы производственного процесса, теорию лидерства. Широкую известность получил график Ганта, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Классический научный менеджмент имел недостатки: не признавались различия между индивидами, не учитывались возрастающие потребности рабочих, игнорировались предложения рабочих. Это приводило к усилению конфликтов, способствовало более интенсивной эксплуатации рабочих.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес **Гарингтон Эмерсон** (1853 - 1931), инженер, получивший образование в Германии и работавший в США. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности независимо от типа производства.

В книге «Двенадцать принципов производительности» он сформулировал принципы правильной организации труда как отдельного исполнителя, так и производственного процесса целого предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Эмерсона состоит в следующем: истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Напряженный труд дает крупные результаты при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать максимальные усилия. Работать продуктивно – значит прилагать усилия минимальные. Известное многим из нас стремление выполнить план любой ценой – это и есть попытка решить экономическую задачу не за счет рациональной организации работы, а путем аврала, командных методов управления, принуждения работников. Не производство должно подстраиваться к управлению, считает Эмерсон, а управление должно обслуживать производство.

Приведем двенадцать принципов производительности, сформулированных автором:

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.

2. Здравый смысл. Имеется в виду не просто житейская сметливость, а мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в организации производства – оно не приносит прибыли, произведенный товар не раскупается на рынке – значит, существуют конкретные причины, зависящие в первую очередь от организаторов и менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно их устранить.

3. Компетентная консультация. Целесообразно и выгодно привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области – социологов, психологов, конфликтологов и пр.

4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует прежде всего четкого распределения функций: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности; каждый должен быть осведомлен, за что он отвечает, как и кем он может быть поощрен или наказан.

5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь – лучше живешь». Произвол в отношении работников должен быть исключен.

6. Обратная связь. Позволяет быстро, надежно и полноценно учитывать и контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию. Нарушение в обратной связи ведет к сбоям в системе управления.

7. Порядок и планирование работы.

8. Нормы и расписания. Высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Сокращение усилий достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их на деле и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.

9. Нормализация условий. Нужно не человека приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.

10. Нормирование операций. Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо работать.

11. Письменные стандартные инструкции. Они служат для того, чтобы освободить мозг работника для инициативы, изобретений, творчества.

12. Вознаграждение за производительность. Целесообразно ввести систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются в практике управления.

Генри Форд (1863 – 1947) продолжил дело Тейлора в области организации производства. Форд применил конвейерную систему работы, максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Первый конвейер был запущен в 1913 г. и превзошел все ожидания. Модели «Т» фордовского автомобиля были выпущены с 1908 по 1927 гг. в количестве 15 млн автомобилей. Генри Форд является автором книги «Моя жизнь, мои достижения» (1923 г.).

В Российской империи и затем СССР одним из первых теоретиков науки об организации был **Александр Александрович Богданов**, автор фундаментального труда «Тектология. Всеобщая организационная наука». Идеи сформулированной им науки тектологии о значении и роли обратной связи, о моделировании процессов организации предвосхитили идеи кибернетики.

Крупным теоретиком в области организации труда в первые годы советской власти был профессор **Осип Аркадьевич Ерманский** (1866 – 1941). В 1918 г. вышла его книга «Система Тейлора», затем - книга «Научная организация труда и производства и система Тейлора», которая выдержала с 1922 по 1925 гг. пять изданий, переведена в Германии, Австрии, Швейцарии и других странах.

Наиболее известной работой О.А. Ерманского была «Теория и практика рационализации» (1925). Одним из важнейших законов человеческой работы О.А. Ерманский считал закон накопления навыков, который создает возможность при неизменном расходе сил получать больший результат. Условием накопления навыков является повторение одних и тех же движений.

О.А. Ерманский большое внимание уделял методам изучения затрат рабочего времени и рационализации трудовых процессов, стандартизации организационных решений, механизации производства, организации массового производства и непрерывных потоков.

Видным деятелем в области научной организации труда и производства, выдающимся исследователем и организатором науки, автором свыше 200 научных работ был **Алексей Капитонович Гастев** (1882 – 1939). Основные его научные труды: «Как надо работать» (1921), «Трудовые установки» (1924), «Нормирование и организация труда» (1929), «Научная организация труда» (1935).

Основным его детищем стал Центральный институт труда - ЦИТ (1921 г.).

Главными направлениями работы ЦИТа стали:

1. Исследование форм современной организации труда и производства, выработка методов и системы их рационализации, технической реконструкции производства.

2. Проектирование организации труда и производства.

3. Организация производственной подготовки промышленных кадров по издаваемым методам обучения для текстильной, строительной, машиностроительной, угледобывающей и металлургической промышленности, автотранспорта и сельского хозяйства.

4. Психофизиологические исследования производственного поведения работников в так называемой трудовой клинике ЦИТ, в которой изучалась работа сердечно-сосудистой и дыхательной систем человека, осуществлялся контроль его утомляемости, энергетических затрат, количества и качества выполняемой работы.

5. Разработка и внедрение новых методов работы, рациональных инструментов, приспособлений, а также конструирование политехнического оборудования.

6. Работа в армии по улучшению ее боевой и технической подготовки, в частности, работа по подготовке пилотов.

Мировую известность имеет профессор **Сергей Петрович Митрофанов** (1915-2003) – крупный ученый в области технологии и организации производства. Одним из первых применил ЭВМ для решения конструкторско-технологических задач. Разработал метод групповой технологии и организации группового производства деталей, основал научную и инженерную школу в этом направлении. Метод групповой технологии внедрен в производство в Германии, США, Японии и др. странах.

Классическая школа менеджмента недостаточно учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50-е гг. XX века получила распространение неоклассическая школа. В ее состав вошла школа человеческих отношений, перенесшая центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнспгербергера (1863 – 1916), переехавшего в США. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, тестирование, совместимость и т.д.). В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал принцип отбора людей на руководящие должности.

Существует количественная школа науки управления с использованием количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях. В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», во-первых, и используются системный и ситуационный анализы с применением математических методов и ЭВМ (РС), во-вторых.

При процессном подходе (развит в 50-е гг., но зарождался в классической школе менеджмента) управление рассматривается как процесс – серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия называются управленческими функциями.

Кроме процессного подхода, широко стали применяться системный (конец 60-х - 70-е гг.) и ситуационный (80 - 90 гг.) подходы.

Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

Системный подход в 60 - 70-е гг. становится универсальной идеологией менеджмента.

Ситуационный подход является способом мышления и набором конкретных действий. Разработанный в Гарвардской школе бизнеса (США), этот подход направлен на выработку ситуационного мышления, и непосредственное использование полученных теоретических знаний ведет к анализу реальных ситуаций и принятию типовых логических решений. Ситуационный подход, в отличие от процессного и системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, неожиданного нестандартного реагирования окружающей среды. Подход такого рода воспитывает у менеджеров особые качества: гибкость, предвидение, умение принять запрограммированные решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными в достижении целей. Это управление антикризисного типа, массовых расстройств типичного хода процесса, катаклизмов и т.п.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных ис-

следователей менеджмента Питер Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Одним из направлений поиска является выведение общих принципов поведения сложных систем.

ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Производство – процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества.

Основным элементом рыночной экономики является предприятие.

Предприятие – самостоятельный субъект экономики, созданный предпринимателем или акционерами, для производства продукции, работ и услуг в целях удовлетворения потребностей общества и получения прибыли.

Человек, организующий предприятие – предприниматель.

Под **предпринимательством** понимается деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по производству, оказанию услуг или приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги, приводящая к взаимной выгоде заинтересованных лиц и предприятий, организаций.

Предпринимательской признается самостоятельная производственная деятельность, осуществляемая на свой риск и направленная на систематическое получение прибыли (ст. 2 ГК РФ).

Гражданин, работающий по трудовому договору, не является предпринимателем, так как он действует не на свой риск, а по поручению работодателя.

Важнейшими чертами предпринимательской деятельности являются **самостоятельность, экономическая заинтересованность, хозяйственный риск и ответственность.**

Мотивы предпринимательской деятельности:

- желание достичь признания в обществе;
- получить удовлетворение от факта созидания;
- желание создать свое дело и быть независимым от кого-либо;
- стремление к получению прибыли;
- гарантия социальной защищенности;
- желание эффективного вложения собственных денежных средств;

- стремление адаптироваться к новым рыночным условиям.

Предпринимательская деятельность – это, прежде всего, интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного человека, который, владея какими-либо материальными ценностями, использует их для организации бизнеса. Извлекая пользу для себя, предприниматель действует на благо общества.

Предпринимательская деятельность осуществляется по формуле (рис. 1):

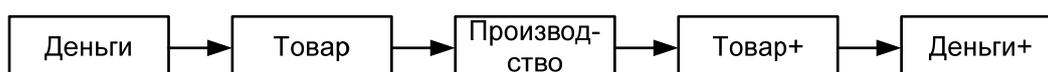


Рис. 1. Формула предпринимательской деятельности

Прибыль от предпринимательской деятельности может использоваться:

- на развитие производства;
- на премии работникам;
- на личные нужды.

Предпринимательство в разных экономических областях различается по форме, по содержанию операций и способам их осуществления. Характер бизнеса определяется видом товаров и услуг, которые предприниматель производит или оказывает. Предприниматель может сам производить товары и услуги, приобретая только факторы производства. Он также может приобретать готовые товары и перепродавать их потребителю. Наконец, предприниматель может только соединять производителей и потребителей, продавцов и покупателей. Различные виды предпринимательства различаются также формами собственности.

В зависимости от содержания и направленности предпринимательской деятельности, объекта приложения капитала и получения конкретных результатов, связи предпринимательской деятельности с основными стадиями производственного процесса различают следующие виды предпринимательской деятельности:

- производственная;
- коммерческая (торговая);

- финансовая;
- консультативная и др.

Все эти виды могут функционировать отдельно или вместе. Основные виды предпринимательской деятельности детализированы в табл. 1.

Таблица 1

Виды предпринимательской деятельности

Производственная	Коммерческая	Финансовая	Консультативная
Инновационная	Торговая	Банковская	Общее управление
Научно-техническая	Торгово-закупочная	Страховая	Администрация
Производство товаров	Торгово-посредническая	Аудиторская	Финансовое управление
Оказание услуг	Биржевая	Лизинговая	Управление кадрами
Производственное потребление товаров		Биржевая	Маркетинг
Производственное потребление услуг			Управление производством
Информационная			Информационно-техническая
			Специальные услуги

Лизинг – долгосрочная аренда с правом выкупа.

Товарная биржа – разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов и заранее минимально установленных партий товара. Товарная биржа создает рекламные цены и конкуренцию товаров (зерно, уголь, древесина, металл, нефть). На товарной бирже заключаются также **фьючерские сделки**, по которым оплата осуществляется через определенный срок после заключения сделки.

Фондовая биржа – рынок ценных бумаг. Конкуренцию биржам ценных бумаг составляют государственные облигации.

Сферы деятельности и институты предпринимательства рассмотрены в табл. 2.

Таблица 2.

Сферы деятельности и институты предпринимательства

Виды предпринимательства	Сфера деятельности предпринимателя	Институты предпринимательства
Производственное	Производство товаров, работ, оказание услуг	Коммерческие организации (производственные предприятия и обслуживающие организации)
Коммерческое	Купля-продажа товаров и услуг	Торговые организации (магазины, рынки, товарные биржи, выставки-продажи, аукционы, торговые дома, торговые базы, другие учреждения торговли)
Финансовое	Купля-продажа валюты, ценные бумаги	Банки, фондовые биржи, страховые компании
Консультативное	Консультационные услуги	Консалтинговые компании

Производственное предпринимательство имеет место, если предприниматель производит продукцию, товары, услуги, работы, информацию, духовные ценности для последующей реализации (продажи) потребителям, покупателям, торговым организациям.

Производственное предпринимательство включает выпуск промышленной и сельскохозяйственной продукции производственно-технического назначения, потребительских товаров, выполнение строительных работ, перевозки грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, знаний, выпуск книг, журналов, газет.

Производственное предпринимательство – есть создание любого полезного продукта, необходимого потребителям, обладающего способностью быть проданным или обмененным на другие товары.

В России производственное предпринимательство является наиболее рисковым занятием, так как структурная перестройка экономики не обеспечила необходимых условий для его развития.

Трудности российского производственного предпринимательства:

- риск не реализации произведенной продукции;
- хронические неплатежи;

- многочисленные налоги, сборы и пошлины являются тормозом в развитии производственного предпринимательства;
- труднодоступность некоторых ресурсов;
- отсутствие внутренних побудителей и слабый уровень квалификации начинающих бизнесменов;
- боязнь сложностей;
- наличие более доступных и легких источников дохода.

Коммерческое (торговое) предпринимательство осуществляет продажу или обмен товаров.

Для торгового предпринимательства обязательны два условия:

- относительно устойчивый спрос на продаваемые товары (поэтому необходимо хорошее знание рынка);
- более низкая закупочная цена товаров у производителей, что позволяет торговцам возместить торговые издержки и получить необходимую прибыль.

Торговое предпринимательство связано с относительно высоким уровнем риска, особенно при организации торговли промышленными товарами длительного пользования.

Финансовое предпринимательство – это особая форма коммерческого предпринимательства, в котором в качестве предмета купли-продажи выступают валютные ценности, национальные деньги (российский рубль) и ценные бумаги (акции, облигации и др.), продаваемые предпринимателем покупателю или предоставляемые ему в кредит. При этом имеется в виду продажа и покупка иностранной валюты за рубли, а также продажа и обмен денег, других видов денежных средств, ценных бумаг на другие деньги, иностранную валюту, ценные бумаги.

Суть финансовой предпринимательской операции состоит в том, что приобретенные денежные средства продаются затем покупателям за плату, превышающую денежную сумму, затраченную первоначально на покупку этих денежных средств, в результате чего образуется предпринимательская прибыль.

В случае кредитного предпринимательства предприниматель привлекает денежные вклады, выплачивая обладателям вкладов вознаграждение в виде депозитного процента вместе с последующим

возвратом вклада. Привлеченные деньги выдаются затем в долг покупателям кредитов под кредитный процент вместе с последующим возвратом вклада. Разница между депозитным и кредитным процентом служит источником прибыли предпринимателей-кредиторов.

Посредничеством называют предпринимательство, в котором предприниматель сам не производит и не продает товар, а выступает в роли посредника, связующего звенья в процессе товарного обмена в товарно-денежных операциях.

Посредник – это лицо (юридическое или физическое), представляющее интересы производителя или потребителя, но сам таковым не являющийся. Посредники могут вести предпринимательскую деятельность самостоятельно или выступать на рынке от имени (по поручению) производителей или потребителей. В качестве посреднических предпринимательских организаций на рынке выступают оптовые снабженческо-сбытовые организации, брокеры, дилеры, дистрибьютеры, биржи, в какой-то мере коммерческие банки и другие кредитные организации. Посредническая предпринимательская деятельность является в значительной мере рискованной, поэтому предприниматель-посредник устанавливает в договоре уровень цен, учитывая степень риска при осуществлении посреднических операций. Главная задача и предмет предпринимательской деятельности посредника – соединить две заинтересованные во взаимной сделке стороны. Так что есть основания утверждать, что посредничество состоит в оказании услуг каждой из этих сторон. За оказание подобных услуг предприниматель получает доход, прибыль.

Страховое предпринимательство заключается в том, что предприниматель в соответствии с законодательством и договором гарантирует страхователю возмещение ущерба в результате непредвиденного бедствия, потери имущества, ценностей, здоровья, жизни и других видов потерь за определенную плату при заключении договора страхования. Предприниматель получает страховой взнос, выплачивая страховку только при определенных обстоятельствах. Так как вероятность возникновения таких обстоятельств невелика, то оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход.

По статистике 34 % фирм предоставляют услуги, 32 % заняты в торговле и 22 % – в производстве.

На процесс предпринимательства оказывает влияние ряд факторов:

- экономические условия – это в первую очередь предложения товаров и спрос на них;
- социальные условия – это, прежде всего, стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде;
- правовые условия – наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающие наиболее благоприятные условия для ее развития.

Субъектами предпринимательства могут быть как отдельные физические лица (**индивидуальные предприниматели**), граждане, достигшие 18 лет, так и объединения партнеров (**юридические лица**).

Многие виды предпринимательской деятельности требуют:

- специального образования;
- получения лицензии.

По **формам собственности** имущество предпринимателя может быть:

- частным;
- государственным;
- муниципальным;
- общественным.

Организационно-правовые формы предпринимательства:

- для **коммерческих организаций**: товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия;

- для **некоммерческих организаций**: потребительские кооперативы; общественные или религиозные объединения, благотворительные или иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации, союзы), учреждения.

Организационно-экономические формы предпринимательства:

- концерны;
- ассоциации;
- консорциумы;
- синдикаты;
- картели;

- финансово - промышленные группы;
- холдинги.

Концерн – объединение пакета акций нескольких компаний.

Ассоциация – специализированное объединение, совместно принимающее решение по научно-техническим, производственным, экономическим, социальным и другим вопросам.

Консорциум – временное объединение предприятий, создаваемое для реализации проектов, в том числе инвестиционных, научно-технических и др. В него могут входить предприятия и организации разных форм собственности, профиля и размера. Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и могут входить в состав любых других добровольных организаций.

Синдикат – объединение предпринимателей для сбыта продукции с целью устранения конкуренции.

Картель – соглашение между предпринимателями одной отрасли по ценам, услугам и рынкам сбыта.

Финансово-промышленная группа – объединение банковского и прочего капитала.

Холдинг – совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бизнес-план (БП) предприятия (организации) – это документ, излагающий суть, направления и способы реализации предпринимательской идеи, характеристику рыночных, производственных, организационных и финансовых особенностей будущего бизнеса и управления им. Документ разрабатывается для реализации предпринимательской идеи, инновационных и инвестиционных проектов.

Функции бизнес-плана в рыночной системе хозяйствования:

- внешняя (ознакомление заинтересованных людей с сущностью и эффективностью реализации новой предпринимательской идеи);
- внутренняя (отработка системы управления реализацией предпринимательского проекта).

Цели разработки бизнес-плана как многофункционального документа:

- оценка емкости и перспектив развития рынка сбыта;
- установление деловых отношений между предпринимателями и наемными работниками, а также между предпринимателями и будущими поставщиками или продавцами;
- проектирование системы управления предполагаемым бизнесом в конкретной сфере деятельности;
- своевременное предвидение возможных рисков, препятствий и проблем на пути к успеху организации собственного дела (особенно в первые годы реализации проекта);
- формирование и развитие управленческих качеств предпринимателя;
- проверка жизнеспособности предпринимательской идеи еще до начала ее практической реализации (оценка затрат на производство и потенциальной прибыли).

Разработка бизнес-плана имеет три стадии:

- начальную;
- подготовительную;
- основную (разработочную).

Начальная стадия предусматривает разработку концепции будущего бизнеса.

На подготовительной стадии оцениваются сильные и слабые стороны деятельности фирмы, формулируются ее цели, разрабатывается стратегия.

На основной стадии осуществляется непосредственная разработка конкретного бизнес-плана.

Обычно бизнес-план составляют на перспективу 3 - 5 лет. Для первого года основные показатели предусматривают с ежемесячной разбивкой и лишь для третьего года – с годовой разбивкой. Степень детализации плана зависит от вида предпринимательства.

Содержание и структура бизнес-плана существенно зависят:

- от целей разработки БП, аудитории, на которую рассчитывается БП (например, будущие кредиторы или акционеры);
- сферы и размеров бизнеса; характеристики продукта бизнеса;
- финансовых возможностей предпринимателя.

Этапы разработки бизнес-плана:

1. Выбор продукции (услуг) для рынка.
2. Исследование рыночной среды для бизнеса.
3. Выбор и обоснование места расположения вновь создаваемой фирмы.
4. Прогнозирование возможных объемов продаж продукции (предоставления услуг).
5. Определение производственных параметров будущего бизнеса.
6. Разработка ценовой и сбытовой политики.
7. Обоснование выбора организационных параметров фирмы.
8. Описание потенциальных рисков и действий для их минимизации.
9. Заключительные выводы из основных положений бизнес-плана.

Типовая структура бизнес-плана предприятия (организации) приведена на рис. 2

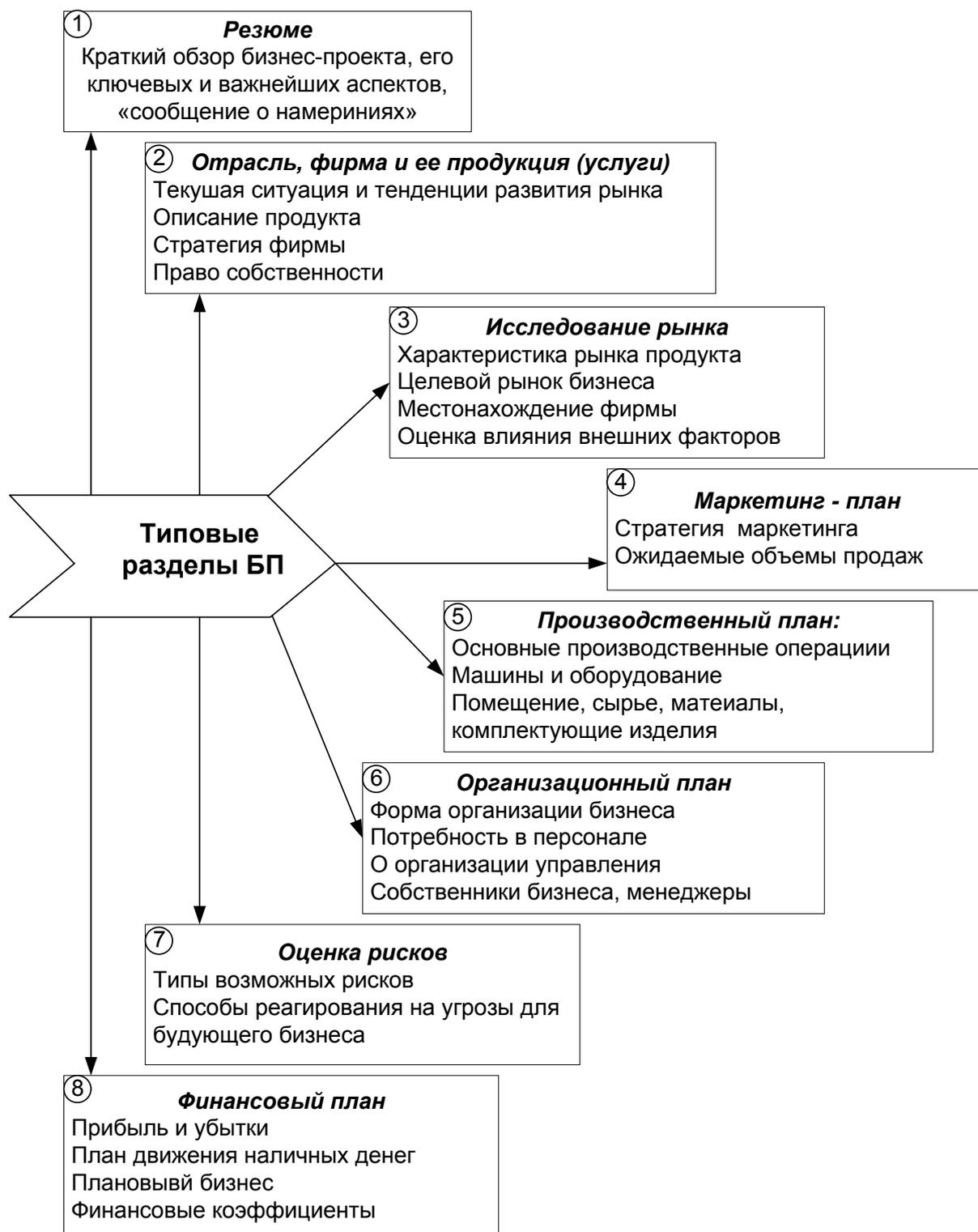


Рис. 2. Типовая структура бизнес-плана предприятия (организации)

Основные стадии подготовки производства

Подготовка производства представляет собой комплекс работ, включающий следующие стадии:

- проведение научно-исследовательских работ;
- проектирование новой и совершенствование выпускаемой продукции;
- технологическая подготовка производства;
- организационно-экономическая подготовка производства.

Научно-исследовательские работы (НИР) проводятся для определения методов создания новых изделий и технологических процессов, улучшения выпускаемой продукции и технологии, материалов и способов их обработки, совершенствования организации и управления производством.

Научные исследования проводятся в специальных НИИ или в лабораториях предприятия и завершаются составлением технических условий для проектирования продукции.

На стадии **конструкторской подготовки производства** определяется характер продукции, ее конструкция, физико-химические свойства, внешний вид, технико-экономические и другие показатели.

Проектирование новой продукции осуществляется проектно-техническими и научно-исследовательскими институтами, а также конструкторскими отделами и лабораториями предприятий. Целями конструкторской подготовки производства являются:

- повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- обеспечение высокой технологичности продукции на основе унификации и стандартизации деталей и узлов изделия, сокращение трудовых и материальных затрат на проектирование и изготовление изделия;
- снижение себестоимости новой продукции за счет совершенствования конструкции изделия, уменьшения расхода сырья и материалов на единицу продукции, снижения эксплуатационных затрат, связанных с использованием продукции;
- обеспечение охраны труда и техники безопасности и удобств при использовании и ремонте изделий.

Конструкторская подготовка производства, как правило, включает пять этапов:

- техническое задание (ТЗ);
- технический проект (ТП);
- рабочие чертежи опытных образцов;
- изготовление, испытание и доводку опытных образцов новых изделий;
- разработку рабочих чертежей для серийного производства.

Конструкторская подготовка производства осуществляется в соответствии с Единой системой конструкторской документации (ЕСКД).

В техническом задании указываются наименование и назначение нового изделия, технико-экономические показатели процесса производства и эксплуатации. Определяются принципиальные отличия нового изделия от ранее выпускаемых, даются расчеты эффективности нового изделия для производителя и потребителя.

На основе технического задания разрабатывается **технический проект** – совокупность конструкторских документов, дающих полное представление о конструкции изделия, и исходные данные для разработки рабочих чертежей опытных образцов.

После испытания и доводки опытных образцов производятся необходимые уточнения и разработка рабочих чертежей для организации производства изделий. На всех этапах проектирования уточняются все технические и экономические характеристики нового изделия.

Результаты конструкторской подготовки оформляются в виде технической документации – чертежей, инструкций, технических условий и т.д.

Параллельно проектированию изделия проводится **технологическая подготовка производства (ТПП)**.

Основная задача ТПП – обеспечить высокое качество изготовления изделий и создать необходимые условия для роста производительности труда, улучшения использования оборудования, снижения расхода сырья, материалов, топлива, энергии.

Основные вопросы технологической подготовки производства:

- отработка конструкции нового изделия на технологичность;
- разработка технологических процессов изготовления изделия;
- проектирование специальной оснастки и оборудования;

- определение потребности в оборудовании и его планировка;
- проектирование межоперационного транспорта и контроля.

Работа регламентируется стандартами Единой системы технологической подготовки производства (ЕСТП).

Технологическое проектирование начинается с разработки маршрутной технологии. Определяются последовательность основных операций и конкретные группы оборудования для их выполнения. За каждым цехом и участком закрепляются виды продукции, оборудование, инструменты, специальности рабочих, разряды работ и нормы времени.

В индивидуальном и мелкосерийном производствах достаточно маршрутной технологии. В массовом и крупносерийном производствах разрабатывается еще и пооперационная технология, которая содержит подробное описание всех технологических операций.

Этапы организации производства в машиностроении приведены на рис. 3.

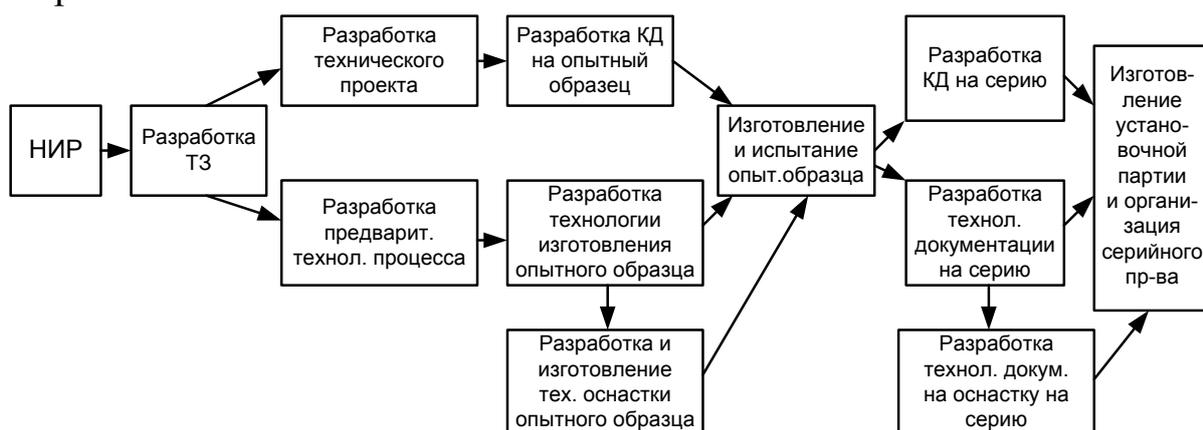


Рис. 3. Этапы подготовки производства в машиностроении

При разработке технологического процесса важной задачей является выбор экономически эффективных способов изготовления изделия.

Основными критериями для выбора оптимального технологического процесса считаются себестоимость и производительность. Для упрощения расчетов используют технологическую себестоимость, которая является частью полной себестоимости и учитывает затраты, зависящие от варианта технологического процесса. Графически варианты 1 и 2 могут быть представлены прямыми линиями (рис. 4).

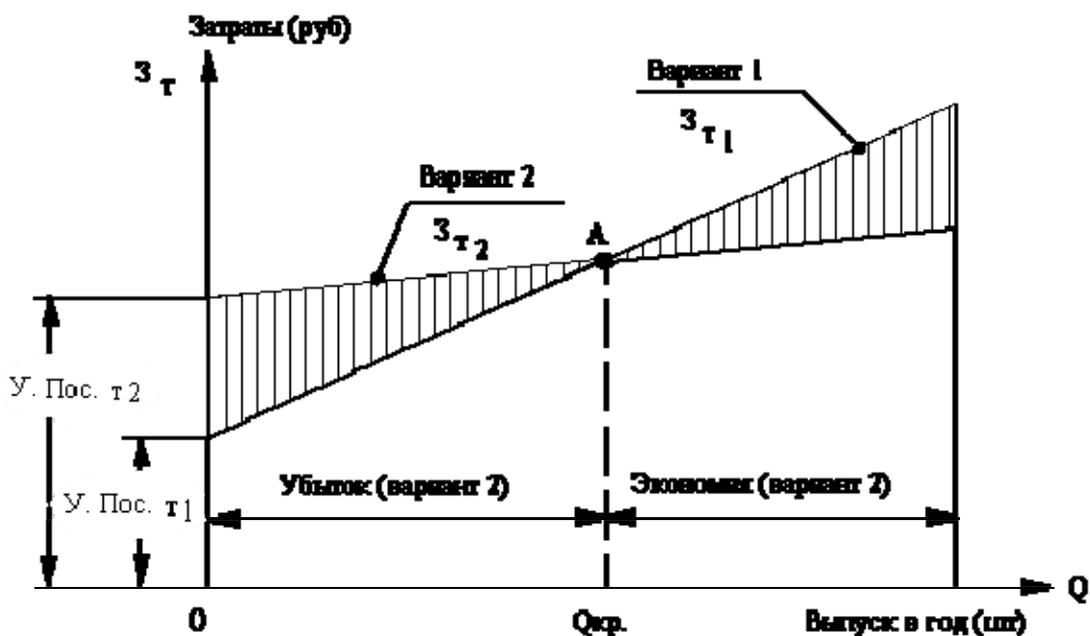


Рис. 4. График сравнительной оценки двух вариантов технологического процесса

Общую финансовую оценку деятельности предприятия может дать **показатель рентабельности**:

$$P = (\Pi_0 / И_{п}) 100 \%, \quad (1)$$

где Π_0 - остаточная прибыль, руб.;

$И_{п}$ - полные издержки производства, руб.

Например, чистая прибыль предприятия составила 1,5 млн руб., полные издержки производства – 10 млн руб., показатель рентабельности $P = (1,5/10)100=15 \%$.

Для США такой показатель рентабельности достаточно высок, и многие предприниматели идут на организацию производства на этих условиях. Для российского рынка данная рентабельность считается минимально допустимой.

Для ускорения технологической подготовки производства используются типовые технологические процессы. При этом возможно сокращение объема технологической документации в 6 - 10 раз, ускорение проектирования технологического процесса в 3 - 4 раза, сокращение длительности производственного цикла в 2 - 2,5 раза, ускорение процесса технического нормирования в 2,5 раза, повышение технического оснащения производства на 70 – 90 %, снижение трудоемкости изготовления продукции на 30 – 40 % и себестоимости – на 20 %.

Применение типизации, агрегатирования и стандартизации в технологических процессах сокращает трудоемкость проектирования и изготовления оснастки, которая занимает около 80 % по длительности и 90 % общих затрат на технологическую подготовку производства.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Правовые основы предпринимательской деятельности

Права и гарантии граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью, закреплены в Конституции Российской Федерации.

Другим важным документом, является Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).

В первой части ГК РФ изложен механизм создания, реорганизации и прекращения деятельности организации.

Во второй части ГК РФ установлена система правовых гарантий субъектов предпринимательства.

Согласно действующему законодательству все предприниматели должны делать отчисления в пенсионный фонд.

В 1995 г. принят Закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». В соответствии с российским законодательством (Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации») под **субъектами малого предпринимательства** понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия государства, его субъектов, общественных объединений и различных фондов не превышает 25 %. До 24 % может принадлежать юридическим лицам, а оставшиеся 50 - 51% капитала должны принадлежать собственникам предприятия.

В качестве юридического лица может быть не только группа граждан, но и отдельный гражданин. По закону юридическое лицо может выступать как участник хозяйственных сделок и договоров. Его деятельность индивидуально учитывается и контролируется.

К субъектам малого предпринимательства относятся также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Термин «малое предприятие» определяет лишь количественные параметры, а формы собственности и организация хозяйственной деятельности могут быть любыми (хозяйственные товарищества, общества и т.д.).

Численность малого предприятия не должна превышать установленных норм:

- для промышленности, строительства и транспорта – не более 100 человек;
- в сельскохозяйственной и научно-исследовательской сферах – не более 60 человек;
- в оптовой торговле – не более 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании – не более 30 человек;
- в остальных отраслях – до 50 человек;
- среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до пятнадцати человек.

Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения (установленные Правительством Российской Федерации) для микропредприятий – 60 млн руб., для малых предприятий – 400 млн руб.

Имущество малого предприятия принадлежит всему коллективу. Сфера деятельности малых предприятий может быть сориентирована на индивидуальные услуги. Примером малых предприятий являются АЗС, агропромышленные фирмы, кафе, магазины, издательства, фотосалоны, парикмахерские, юридические консультации и др.

Являясь **юридическим лицом**, малое предприятие должно иметь:

- устав;
- печать;
- счет в банке;
- государственную регистрацию;
- название.

Малое предприятие имеет льготы со стороны государства. При федеральном правительстве и региональных органах власти созданы специальные подразделения по поддержке малого бизнеса.

Направления государственной поддержки малому бизнесу:

- предоставление финансовой помощи, налоговых льгот, льготных кредитов из государственного бюджета и фонда поддержки малого бизнеса;
- установление упрощенного порядка регистрации и лицензирования деятельности, сертификации продукции, предоставление государственной, статистической и бухгалтерской отчетности;
- поддержка внешнеэкономической деятельности;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- льготные условия использования государственных ресурсов.

Распространенность малого бизнеса оценивается следующими показателями:

- количество малых предприятий на 1000 чел. населения всего и по видам экономической деятельности;
- величина инвестиций в предприятия малого бизнеса.

Особенности малых предприятий:

- работники малых предприятий являются единой командой с общей целью;
- каждый работник не только производит продукцию или оказывает услугу, но и является управленцем;
- четко действует принцип взаимозаменяемости и взаимопомощи;
- каждый работник стремится к самосовершенствованию и повышению полезности своего труда;
- чувство личной ответственности, способствующее возникновению интеллектуальной деятельности;
- все новое и рациональное в решении руководителя быстро реализуется на практике.

Достоинства малых предприятий:

- возможность наиболее гибких и оперативных решений в ответ на изменение рыночной конъюнктуры;
- способность быстро изменять структуру производства;

- относительно низкие изначальные затраты на создание предприятия;
- более низкие операционные расходы;
- шансы на быстрый материальный успех;
- простота структуры;
- небольшой штат сотрудников, возможность совмещения в одном лице нескольких профессий;
- сохранение предпринимательского духа, обостренное чувство поиска, усовершенствования.

Недостатки:

- ограниченность финансовых возможностей – трудности в переоснащении и модернизации;
- зависимость от окружающей среды, чувствительность к неблагоприятным изменениям; недостаточная устойчивость в кризисных ситуациях;
- низкий уровень менеджмента;
- проблемы личных взаимоотношений малых коллективов

Социальные функции малого бизнеса состоят в мобильной поставке на рынок новых товаров и услуг, содействии росту занятости трудоспособного населения, снижении уровня безработицы и создании условий для реализации потенциальных возможностей граждан.

Экономическая функция малого предприятия проявляется в увеличении поступлений в бюджет за счет субъектов малого бизнеса. Для экономики в целом деятельность малых предприятий является фактором повышения конкурентоспособности и стабильности.

Причины маневренности малого предприятия:

- отсутствие долгосрочной производственной программы;
- малочисленный персонал не требует сложных навыков управления;
- простота финансового устройства обеспечивает возможность менять рыночную стратегию, манипулировать ценами на продукцию;
- нет организованного противодействия наемных работников, отстаивающих с помощью профсоюза свои рабочие места или уровень заработной платы.

Экономичность малого предприятия по сравнению с крупным:

- короче сроки капитального строительства, относительно меньший стартовый капитал;
- оборачиваемость средств в 2 - 2,5 раза выше, что обеспечивает достаточно высокую норму прибыли;
- лучшее использование своего капитала, оборудования и производственных площадей, нет крупных запасов;
- экономия на административно-управленческих расходах благодаря простоте и гибкости процедуры управления.

Специализация малых предприятий

Наиболее жизнеспособные малые предприятия, как правило, узко специализированы. В этом заинтересован крупный бизнес.

Ориентирование на изменения в культурной среде

Раньше для успешного сбыта товара достаточно было его соответствие рыночным стандартам, теперь требуется новизна, оригинальность внешнего облика. В сфере услуг спрос все более определяется качеством и разнообразием сервиса.

Региональная направленность:

- создание малых предприятий в местах сезонных колебаний условий производства или спроса (сельское хозяйство);
- освоение местных ресурсов сырья снижает транспортные тарифы.

Специфика руководства малым предприятием:

- российские малые предприятия отличаются простотой организационной структуры, личным участием и заинтересованностью руководителя во всех делах фирмы;
- возможность концентрации власти возникает из-за локальности рынка, малой номенклатуры и объема производства, ограниченного числа партнеров и штата сотрудников (что позволяет всех держать в поле зрения);
- отсутствует потребность в нестандартных управленческих решениях и в управленцах – специалистах высокого класса, достаточно средней квалификации в сочетании с доступностью информации, консультационных услуг. Услуги профессионалов - управленцев сто-

ят дорого. Выгода от постоянно работающего профессионала, как правило, несоизмерима с затратами на его содержание.

Особенности финансового управления:

- владелец малого бизнеса, как правило, самостоятельно ведет все финансовые операции;
- небольшой капитал должен быстро и взвешенно перенаправляться для организации производства, рекламной компании и выплаты зарплаты сотрудникам;
- в развитие предприятия часто вкладываются личные средства владельца или полученные под залог личного имущества, что налагает определенные ограничения на использование финансов;
- успешность малого предприятия по оказанию индивидуальных услуг зависит от количества клиентов, которое растет с улучшением качества обслуживания, рекламы, расширением ассортимента услуг или товаров. Такой подход способствует появлению постоянных покупателей и привлечению новых клиентов и обеспечивает рост прибыли.

Успешность руководства малым предприятием обеспечивается:

- концентрацией внимания на рынке. Доход поступает от покупателя, все остальное – издержки;
- финансовым предвидением, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- заблаговременным созданием управленческого звена. Управленческая структура продумывается с упреждением, а не подстраивается под сложившуюся ситуацию;
- умением определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

Руководитель малого предприятия контролирует:

- входные потоки готовой продукции;
- выходные потоки готовой продукции;
- организацию деятельности внутри предприятия;
- контроль денежных потоков.

Для руководителя малого предприятия (например выпускающего строительные шурупы или гвозди) можно выделить следующие **объекты контроля** (рис. 5).

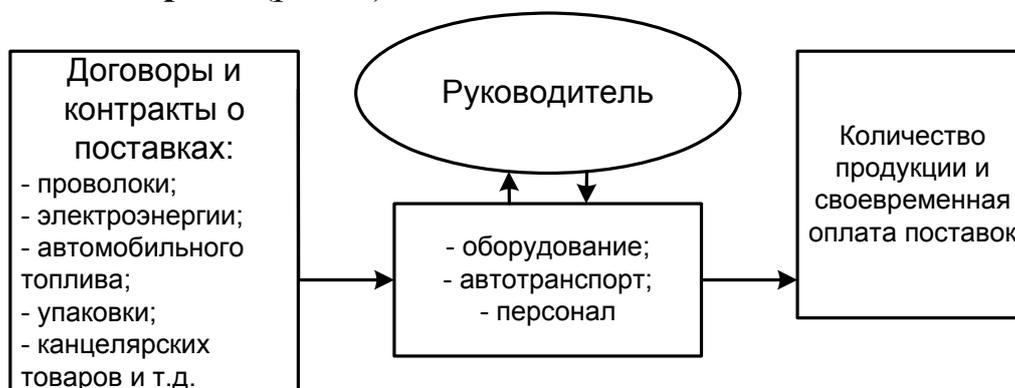


Рис. 5. Объекты контроля руководителя малого предприятия (производство шурупов)

ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ПРИ СОЗДАНИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

При создании малого предприятия составляют **три основных документа** (примеры оформления приведены в прил. 1, 2, 3):

- устав;
- договор об учреждении;
- протокол о создании (протокол №1 первого собрания учредителей).

С 1 июля 2009 г. к учредительным документам ООО относится только устав. Договор об учреждении и протокол о создании не являются учредительными документами.

Оригиналы этих документов хранятся у учредителей. Копии документов и печать – у руководителя общества.

Устав предприятия – свод правил, регулирующих его деятельность и взаимоотношения с другими предприятиями и гражданами, а также права и обязанности в выбранной сфере деятельности.

Основные разделы устава;

- общая характеристика предприятия (наименование, юридический адрес, состав учредителей и т.д.);
- уставный фонд (сумма денег как финансовая гарантия по обязательствам предприятия);
- вид деятельности;

- правила проверки деятельности (аудита) со стороны государственных органов или независимых организаций и руководства;
- компетенции органов управления;
- правила изменения уставного фонда;
- правила изменения устава;
- использование прибыли;
- правила изменения состава учредителей;
- процедура ликвидации предприятия.

Устав должен соответствовать требованиям законодательства РФ и содержать сведения, соответствующие действительности. Надо регулярно проверять содержание устава и проводить своевременно регистрацию изменений. К такой информации относится адрес предприятия, паспортные данные учредителей, размеры их вкладов, виды деятельности фирмы. Важно указать срок полномочий генерального директора и порядок принятия в состав и выхода из состава участников.

Договор об учреждении – свод правил, регулирующих взаимоотношения учредителей предприятия, их права и обязанности.

Договор об учреждении может включать до 15 разделов и на 70 % повторяет устав предприятия.

В договоре об учреждении учредители (ст. 52 ГК РФ)

- обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию;
- прописывают условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности;
- устанавливают условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков;
- определяют условия управления деятельностью юридического лица;
- определяют условия выхода учредителей (участников) из его состава.

Это основные требования, общие для всех видов организаций. Для конкретных видов организаций законодательством предъявляются дополнительные требования к содержанию этих документов. Учредительные документы могут содержать условия, не предусмотренные законодательством (но не противоречащие ему).

Протокол о создании (первого собрания учредителей).

В протоколе о создании утверждаются название фирмы, уставный капитал, состав учредителей и их доли в уставном капитале, избирается руководитель (директор или генеральный директор).

Протокол содержит повестку дня, необходимую для государственной регистрации предприятия. В нем может назначаться заявитель, которому участники поручают подписать заявление р11001 и подать документы в регистрирующий орган.

В учредительных документах указывается **наименование юридического лица**, которое содержит указание на его организационно-правовую форму, а в предусмотренных законом случаях должно содержать и указание на характер деятельности (ст. 54 ГК РФ). Наименование используется для индивидуализации организации.

Если юридическое лицо является коммерческой организацией, то оно должно иметь **фирменное наименование**. Фирменное наименование подлежит специальной регистрации и регистрируется вместе с самой организацией в составе ее учредительных документов. С момента регистрации организация имеет **исключительное право** его использования (на вывесках, упаковке, рекламе, бланках и др.). Другие лица могут использовать его только с согласия данной организации. За самовольное использование чужого фирменного наименования Законом предусматривается возмещение причиненных убытков.

Некоммерческая организация, наименование которой используют другие лица, не может предъявить им прямые претензии, а может защищать свое имя, например по ст.152 ГК РФ (защита деловой репутации).

Существуют ограничения на наименования, содержащие слова «Россия», «Российская Федерация». Они могут использоваться только с разрешения Правительства Российской Федерации. Субъекты Федерации также могут вводить свои ограничения на использование своей символики.

Хозяйственной формой деятельности малого предприятия может быть:

- индивидуальное предприятие;
- полное товарищество (ответственность всех поровну за принадлежащее имущество);

- товарищество на вере (некоторые члены товарищества несут полную ответственность за имущество, а некоторые отвечают долей в уставном капитале);

- открытое акционерное общество (относится к обществам с дополнительной ответственностью);

- общество с дополнительной ответственностью (ответственность не только уставным капиталом, но и личным имуществом);

- общество с ограниченной ответственностью (ООО), (ответственность по долям вкладчиков).

Предпринимательской деятельностью могут заниматься юридические и физические лица.

Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в уполномоченном государственном органе. При регистрации предоставляются необходимые документы.

Устав одновременно с договором об учреждении, протоколом и заявлением по форме р11001 подаются в регистрирующий орган. С 1 июля 2002 г. юридические лица регистрируются налоговыми органами.

Данные государственной регистрации включаются в **единый государственный реестр юридических лиц**, открытый для всеобщего ознакомления. Возможно, например, получить информацию о своем контрагенте.

Юридическое лицо считается созданным со дня внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц (ст. 51 ГК РФ).

Порядок регистрации предприятия. Малое предприятие может создаваться:

- государством;
- юридическими лицами (например, крупным предприятием путем образования филиалов);
- физическими лицами.

Процедура организации малого предприятия может включать несколько этапов:

- привлечение партнеров-учредителей с выбором сферы деятельности и названия фирмы;

- разработка устава и учредительного договора;
- организация собрания учредителей, где принимается устав, подписывается договор об учреждении, распределяются обязанности. Решение собрания оформляется в виде протокола о создании №1;
- назначение директора малого предприятия;
- уплата государственной пошлины за расходы по регистрации предприятия (4000 руб.);
- предоставление учредительных документов в налоговый орган по месту расположения;
- открытие расчетного счета предприятия в банке (1000 руб.);
- внесение уставного капитала малого предприятия на соответствующий счет в банке (Владимирская область 10 тыс. руб.);
- получение лицензии на право ведения деятельности;
- получение лицензии на продукцию либо оказание услуги, если требуется по закону.

Порядок регистрации малого предприятия регламентирован Гражданским кодексом Российской Федерации.

После регистрации предприятия его руководитель:

- получает кодовый номер предприятия в государственном управлении статистики (400 руб.);
- встает на учет в налоговой инспекции;
- заказывает изготовление печати;
- заказывает изготовление бланков;
- назначает главного бухгалтера и заместителя;
- подбирает кадры.

Эффективность работы малого предприятия во многом зависит от его руководителя. Перед регистрацией малого предприятия он должен:

- найти перспективную область деятельности;
- ресурсы, помещение и партнеров;
- рассчитать расходы и доходы путем составления технико-экономического обоснования или бизнес-плана;
- подобрать активных и квалифицированных работников;
- быть готовым на первом этапе работать «круглые сутки».

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, юридическое лицо может заниматься только на основании лицензии (ст. 49 ГК РФ).

Лицензия – это официальный разрешительный документ. Выдается на срок 3 - 5 лет. Для ее получения необходимо представить:

- сведения о себе или организации;
- копию учредительных документов;
- справку налогового органа о постановке на учет;
- заключения органов санитарно-эпидемиологического надзора и государственного пожарного надзора о соответствии помещения профилю деятельности.

В случае необходимости проводится дополнительная экспертиза условий деятельности. Для выпуска ряда товаров и оказания услуг требуется наличие сертификата, который выдается специальной организацией (например хлебная инспекция при ЦСМ). При **сертификации** выполняется проверка безопасности, качества и соответствия товаров нормативным требованиям.

Ряд продукции и товаров допускаются к производству, применению и реализации после прохождения **гигиенической оценки**.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Планирование персонала

Для предприятий малого бизнеса система управления персоналом, основанная на подчинении, не является оптимальной из-за быстрых изменений рыночной среды и возрастания конкуренции.

Выстраивание иерархии требует значительных затрат, поэтому в малом бизнесе используются компактные организационные структуры с малым числом менеджеров. Превалирует стремление к эффективности, инновациям, гибким формам.

Децентрализация структуры малых фирм требует от специалистов:

- разносторонних знаний, позволяющих выпускать небольшие партии уникальных продуктов;
- умения работать в группе;
- гибкости, способности справляться с возрастающей сложностью и осваивать новые технологии;
- высокой квалификации, способствующей инновациям, совершенствованию, высокой производительности, конкурентоспособности.

Кадровая стратегия предприятия направлена на адаптацию бизнеса к изменениям рынка. Заинтересованные и квалифицированные сотрудники – залог выживания в условиях рыночной экономики.

Стратегическое планирование персонала – долгосрочное планирование и развитие персонала на основе анализа внешних рыночных изменений и внутренних процессов бизнеса. Это установление потребности в работниках различной квалификации, определение квалификационных требований, нормирование и обеспечение условий труда.

Среднесрочное планирование персонала определяет потребности в новых сотрудниках, выбор подходящих кандидатур, их оценку и отбор.

Краткосрочное планирование включает расстановку сотрудников по рабочим местам, введение новых сотрудников в курс дела, административные действия приема, увольнения, перевода на другую работу и т. д.

С развитием персонала связаны еще два процесса управления – повышение квалификации и карьерный рост, в том числе планирование преемственности.

Важнейшим вопросом управления является политика предприятия в области оплаты труда.

В управлении персоналом необходимо ориентироваться на будущее, определяя, какая квалификация будет в первую очередь востребована в долгосрочной перспективе, поощряя у работников навыки сотрудничества, совместной работы, самостоятельного освоения новых технологий и методов, оказывая им помощь в приобретении специальных знаний.

Персонал предприятия – совокупность работников предприятия, объединенная общими целями и характером выполняемой деятельности.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа и оценки рабочих мест.

Анализ рабочего места – это изучение выполняемой работы для определения ее содержания и связанной с ней ответственностью.

Основные цели анализа:

- детальное описание рабочего места для определения требований к кандидатам на это место;
- получение данных о том, что, как и почему должно выполняться на данном рабочем месте;
- определение ценности или значимости данного рабочего места для установления размера заработной платы;
- определение квалификационных требований для оценки деловых качеств работника и определения целесообразности повышения его заработной платы.

Анализ рабочего места включает сбор информации, которая обычно представляется в виде сводки по рабочему месту. Для сбора информации чаще всего используют следующие способы:

- наблюдение;

- собеседование;
- письменный опрос.

При наблюдении за работниками определяются и регистрируются все выполняемые им задания и действия. Инструментом является фотография рабочего дня.

Собеседование предусматривает сбор той же информации посредством личного контакта с работником или его непосредственным начальником. Этот метод менее точный из-за субъективного восприятия опрашиваемого и опрашивающего.

При письменном опросе работник детально фиксирует свои действия или отвечает на специально составленный вопросник. Этот метод также носит субъективный характер.

На основе анализа определяются требования к рабочему месту, определяющие квалификацию и личные качества работника, необходимые для выполнения обязанностей на данном рабочем месте. Требования к вакантному рабочему месту передают в отдел кадров.

На малых предприятиях кандидатов на вакантное место обычно отбирает сам руководитель, знающий требования к квалификации своих работников. Владелец малой фирмы также стремится минимизировать возможные потери при найме на работу.

Планирование численности и квалификации работников крайне важно для успешной деятельности и жизнеспособности предприятия в рыночных условиях.

Подбор и адаптация персонала

Вакансии возникают на предприятии в основном по двум причинам: расширение и развитие компании (выпуск новой продукции, выход на новые рынки, заключение новых контрактов) или увольнение одного из сотрудников.

Вакансию характеризуют содержание и цели труда, требования к специализации, компетентности и личным качествам соискателя.

Подбор персонала – процесс укомплектования организации штатом работников, включающий процедуры привлечения, отбора и найма.

Основные методы подбора претендентов:

- объявление о найме на работу;

- обращение в посредническую организацию (рекрутинговое агентство, биржу труда);
- поиск внутри предприятия;
- интернет-ресурсы;
- рекомендации сотрудников.

Привлечение персонала – процесс своевременного обращения к рынку труда с целью нахождения работников, обладающих соответствующей квалификацией, личными качествами, способностью эффективно работать необходимый период времени.

Отбор – процесс выбора из группы претендентов кандидата, наиболее подходящего на определенную должность в организации. Значительно упрощают отбор детальные должностные инструкции или требования к рабочему месту, определяющие необходимую квалификацию и навыки работника. Эти сведения предоставляются в отдел кадров или в агентство по найму рабочей силы и служат основой оценки профессиональной пригодности кандидатов.

Процесс отбора персонала складывается из следующих стадий:

- поиск и рассмотрение резюме;
- составление списка (шорт-листа) претендентов, приглашаемых на интервью;
- первичное знакомство с претендентами (собеседование);
- проверка рекомендаций и биографических данных;
- анкетирование;
- тестирование;
- сравнение кандидатов и выбор наиболее подходящего;
- утверждение отобранного кандидата в должности, заключение трудового договора.

Наиболее часто применяется при оценке потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей метод тестирования.

Существуют в основном три типа тестов – профессиональных способностей, умственных способностей (интеллекта) и личностных.

Тесты профессиональных способностей кандидатов оценивают мыслительные, логические и физические способности, включая математические, сенсорные или моторные навыки. К профессиональным навыкам относятся умение набирать печатный текст, класть кирпичи

или собирать тонкие механизмы. Существуют типовые тесты, но работодатель может разработать индивидуальные тесты, если вакансии появляются регулярно.

Тесты умственных способностей дают оценку с акцентом на прогнозирование, например, будет ли успешна деятельность кандидата в качестве программиста или менеджера.

Тесты личностные или социально-психологические изучают эмоциональный тип человека (его индивидуальность, уверенность в себе, самодисциплину, сознательность, творческое мышление и эмоциональную устойчивость).

При найме на управленческие посты и при отборе выпускников учебных заведений применяется **метод интенсивной однодневной сессии** (ассесмент), состоящий из интервью и тестирований. Исследование может включать моделирование рабочего процесса, блок профессиональных, умственных и личностных тестов, тренинг работы в команде и презентацию перед группой.

Отбор завершается заключением трудового договора.

Мотивация персонала

Одна из важнейших задач управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность участников группы в общем успехе.

Мотивация – совокупность побудительных сил человеческой деятельности.

Мотив – это фактор, побуждающий к действию.

Например, если человек недоволен своей работой, это становится мотивом для снижения производительности, а когда работа ему нравится, у него есть мотив работать лучше. Это основное обстоятельство при рассмотрении вопросов стимулирования.

Мотивы выбора работы в порядке убывания значимости:

- работа в коллективе, уважающем человека как личность;
- интересная и увлекательная работа;
- одобрение и стимулирование хорошей деятельности;
- возможность самосовершенствования;
- взаимодействие с людьми, интересующимися предложениями других членов коллектива об улучшении работы;

- возможность думать самому, а не выполнять приказы;
- возможность видеть результаты своего труда и т.п.

Сформулированные пункты относятся к разряду высших потребностей человека. Предполагается, что потребности более низкого уровня (высокая зарплата, безопасность труда, социальные гарантии и т.д.) полностью удовлетворены.

В малом бизнесе элементами заинтересованности являются:

- отличные возможности для карьерного роста (проявление усилий и способностей, опыта и квалификации сотрудника более заметны в малой фирме);
- близость к источнику власти (влияния) дает возможность сотруднику непосредственно влиять на решение вопросов и выработку политики компании;
- отсутствие бюрократических процедур освобождает от лишнего формализма в работе, уменьшает количество правил, дает возможность свободного планирования рабочего времени (гибкого графика);
- скорость принятия решений и коммуникации приводят к гибкому расходованию денежных средств и быстрым инновациям;
- для работников, имеющих выраженную мотивацию достижения, деятельность в малом бизнесе постоянно бросает вызов, ставит проблемы, воодушевляет на наиболее полную реализацию собственного внутреннего потенциала.

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Стимул – побуждение к деятельности путем воздействия на личность внешних факторов.

Основная цель экономического стимулирования – настроить работников на высокие результаты деятельности, превышающие установленный уровень.

Факторы (стимулы), способствующие развитию мотивации, по источнику подразделяются:

- на исходящие от руководства;
- организационные, связанные с системой труда.

К стимулам, исходящим от руководства, относятся соглашения о целях, обратная связь, беседы с сотрудниками, уважительное отношение к ним и безупречное поведение, отвечающее основным принципам корпоративной культуры. Это создает обстановку, благоприятную для повышения производительности.

Общие рекомендации для делового общения руководства с подчиненными:

- сочетание требовательности с уважением личного достоинства подчиненных, заботой о них;
- умение видеть в подчиненном положительное и опираться на него в отношениях. Не следует искать недостатки, а тем более постоянно говорить о них;
- запоминание имен и фамилий тех людей, с которыми общаетесь;
- умение слушать внимательно, не перебивая, предоставлять собеседнику возможность больше говорить и высказывать свое мнение, свою точку зрения;
- стремление разобраться в мотивах поступков подчиненных прежде чем выдвигать обвинения;
- уважение достоинства личности;
- умение признать свою неправоту;
- быть скромным, избегать самовосхваления и лести;
- относиться с пониманием к идеям, делам и пожеланиям других;

- оберегать репутацию своих подчиненных, авансировать исправления;
- действовать с помощью одобрения, похвалы, поощрений, избегая наказаний, постоянной критики, публичных порицаний;
- понимание того, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за похвалой.

Опытные руководители учитывают реальные цели, жизненные ценности, ожидания и нужды работника и через них воздействуют на его поведение.

Организационные стимулы – это четко поставленные задачи, передача необходимых полномочий и ответственности, возможность самоуправления и самоорганизация. Главными стимулами системы труда можно назвать стабильность и разнообразие рабочих процессов, безопасные и эргономические условия труда.

К этой же категории стимулов относятся гибкий график работы и мероприятия по повышению квалификации.

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и нематериальные стимулы (рис. 6).

Материальное стимулирование может выражаться в денежной и неденежной формах.



Рис. 6. Характер стимулов персонала

Денежной формой вознаграждения являются заработная плата, премии и повышение ставок оплаты труда по его результатам.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из факторов эффективности труда работника. Это вершина пирамиды в системе стимулирования персонала фирмы (рис.7).

Однако заработная плата чаще всего не превышает 70 % дохода работника. Кроме зарплаты, формой материального стимулирования является система бонусов – разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений по результатам предварительной оценки или аттестации персонала. В некоторых организациях бонусы достигают 20 % годового дохода сотрудника.

В России существует вознаграждение по итогам работы за год – тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др.

Примером материального стимулирования будет участие сотрудника предприятия в прибылях компании и в акционерном капитале. В этом случае производительность труда работника оценивается показателями, выполнение которых существенно для достижения целей бизнеса.

В настоящее время популярна такая модель участия в прибылях, как **групповое премирование**. При этом оценкой деятельности коллектива служат совместно установленные производственные показатели. Премия выплачивается в соответствии с уровнем успехов.

Неденежные материальные стимулы могут быть в виде снижения налогов, пошлин, обязательных платежей. Неденежные стимулы дают возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния. К неденежным стимулам относятся также оплата транспортных расходов; скидки на покупку товаров, производимых организацией; медицинское обслуживание; страхование жизни; оплата временной нетрудоспособности; отпускные, корпоративные пенсии и др.

Установлены льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, – компенсации платы за проезд; дополнительные

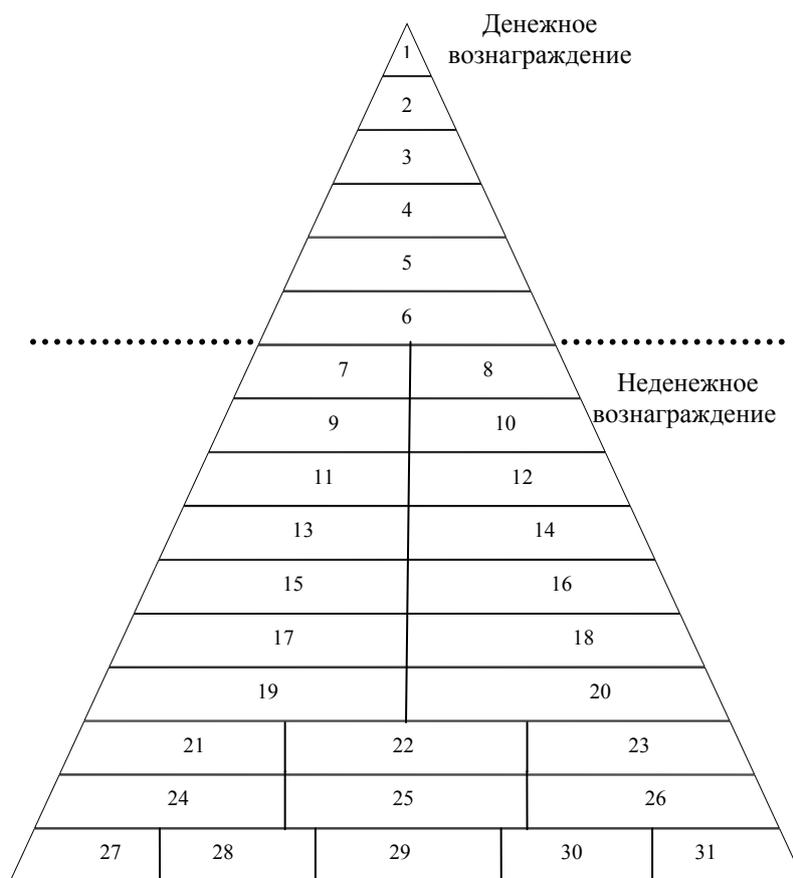


Рис. 7. Формы материального стимулирования персонала:

Материальное вознаграждение

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| 1 – заработная плата; | 4 – планы дополнительных выплат |
| 2 – бонусы | 5 – отсроченные платежи |
| 3 – участие в прибылях | 6 – участие в акционерном капитале |

Дополнительные стимулы

- | | |
|---|---|
| 7 – автомобили и бензин компании | 20 – соревнование работников сбыта |
| 8 – оплата транспортных расходов | 21 – страхование жизни |
| 9 – субсидии на питание | 22 – страхование жизни иждивенцев |
| 10 – скидки на покупку товаров, производимых фирмой | 23 – страхование от несчастных случаев |
| 11 – помощь в оплате расходов на образование | 24 – медицинское и стоматологическое обслуживание |
| 12 – помощь в обучении на рабочем месте | 25 – краткосрочная и долгосрочная помощь при нетрудоспособности |
| 13 – стипендиальная программа | 26 – иные оплачиваемые невыходы на работу |
| 14 – получение кредитов | 27 – сберегательные фонды |
| 15 – членство в клубах (спортивных, социальных и др.) | 28 – сбережения |
| 16 – загородные поездки и корпоративные праздники | 29 – пенсия |
| 17 – консультативные услуги | 30 – отпуск |
| 18 – медицинские обследования | 31 – выходные дни |
| 19 – членство в профсоюзах | |

оплачиваемые отпуска; служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга; а также премии и другие выплаты, связанные с уходом их на пенсию или увольнением. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Нематериальные стимулы включают социальные, моральные, творческие и социально-психологические.

К **социальным стимулам** относится повышение в должности. Руководителю рекомендуется проводить с работниками индивидуальные беседы об их развитии, совместно планировать их карьерный рост.

Моральными стимулами являются присвоение почетных званий, признание руководством факта хорошо выполненной работы, признание коллективом сотрудника в качестве члена сплоченной команды.

Стимулирование работника в форме выражения общественного признания производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Творческим стимулом считается возможность видеть перспективу своего развития в компании.

Важнейшим **социально-психологическим стимулом** является достижение группового результата. Каждый участник ценит одновременно свой вклад и вклад всех остальных. Взаимодействие и индивидуальное развитие в рамках группы, ощущение стабильности компании и хорошие условия труда усиливают самоидентификацию сотрудника с предприятием.

Предоставление дополнительного свободного времени как метод стимулирования реализуется путем сокращения продолжительности рабочего дня, дополнительных отпусков, их дробления на части (предоставления, например, летом и зимой), установления неполного рабочего дня или неполной рабочей недели, предоставления досрочных пенсий и т. д.

Такая форма для семей, имеющих детей дошкольного и школьного возраста, дает возможность родителям больше времени проводить с детьми.

Стимулирующий характер имеют **дополнительные отпуска за специфический труд или за результаты труда**, существенно отли-

чающиеся от нормативных (например, для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, с ненормированным рабочим днем, имеющих продолжительный стаж работы на одном предприятии и т. д.).

Эти отпуска компенсируют повышенную физическую и психологическую нагрузку работника в процессе труда, способствуют закреплению кадров на конкретном предприятии и привлечению работников к определенным видам деятельности.

В малом бизнесе работнику нередко предоставляется возможность самому определить время начала, окончания и продолжительности рабочего дня при соблюдении трудовых норм и производственного процесса. В этом случае интересы работника максимально сочетаются с интересами работодателя. Наиболее распространенной формой подобного стимулирования является гибкий (скользящий) график.

При гибком графике работник сам выбирает время начала и окончания работы, сочетание периодов наибольшей и наименьшей интенсивности и темпа работы.

При использовании скользящих графиков работы возможно и прямое стимулирование временем на основе создания и использования банка времени. Переработанное за определенный учетный период время в этом случае не пропадает, а поступает на лицевой счет работника или в общественный фонд дополнительного рабочего времени. Накопленное отработанное время позволяет предоставить при необходимости отгулы или отпуска.

Правом работать в свободном режиме важно поощрять передовых работников, сознательных, организованных и дисциплинированных.

При использовании гибкого, или скользящего, графика работы очень важно помнить о необходимости соблюдения норм рабочего времени, установленных трудовым законодательством.

Существует возможность сокращать рабочий день (неделю) за счет экономии времени в результате высокопроизводительного труда. Использование данного приема ведет к сокращению непроизводительных затрат, росту заинтересованности персонала в повышении качества продукции и снижении потерь рабочего времени.

По данным социологических опросов неэффективные затраты составляют примерно четвертую часть рабочего времени. Многие эксперты считают, что для предприятия более выгодно разрешить персоналу уходить с работы досрочно, чем платить ему за простои. При такой форме поощрения необходимо учитывать плановый фонд рабочего времени на год вперед.

Трудовой кодекс устанавливает нормальную продолжительность рабочей недели 40 часов, для вредных и тяжелых условий труда – 36 часов, для особо вредных и особо тяжелых условий труда 30 – часов, а также сокращение рабочего дня в предпраздничные дни.

Сокращенный рабочий день устанавливается для кормящих матерей и подростков. Дополнительные отпуска предоставляются учащимся на время сессии. В коллективном договоре предприятия могут оговариваться условия невыхода на работу с разрешения администрации по семейным обстоятельствам (свадьба, похороны и т. д.).

МАРКЕТИНГ

Слово «маркетинг» происходит от английского «marketing» – продажа, торговля на рынке.

Маркетинг – это человеческая деятельность, имеющая отношение к рынку.

Исследование рынка, для которого собирается работать компания, складывается из нескольких этапов:

- маркетологи определяют потенциальный спрос и его ёмкость, выявляют покупателей, имеющих потребности или неявный интерес к определённым товарам или услугам;
- производится выбор секторов рынка, которые может обслужить компания;
- разрабатываются планы создания и доведения продукции до потребителя;
- разрабатывается стратегия воздействия на спрос через товар, цену, каналы распределения и методы продвижения товара;
- создается система маркетингового аудита, которая позволяет оценивать результаты мероприятий и их воздействие на потребителей.

Принципы маркетинга

В маркетинге приняты пять основных принципов:

1. Производство и продажа товаров должны соответствовать потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям компании.
2. Полное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с современными техническими и художественными запросами.
3. Присутствие на рынке на момент наиболее эффективной возможной продажи продукции.
4. Постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции.
5. Единство стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос.

Основные понятия, функции и цели маркетинга

Часто маркетинг отождествляют со сбытом и его стимулированием – рекламой. На практике сбыт – это одна из функций маркетинга и часто не самая существенная. Если фирма хорошо поработала над такими разделами маркетинга, как выявление потребительских нужд, разработка подходящих товаров и установление на них соответствующей цены, налаживание системы распределения и эффективного стимулирования, то такие товары уже не будут иметь проблем со сбытом, если только фирма не действует на высококонкурентном рынке.

Функции маркетинга формируются следующими понятиями:

- нужды;
- потребности;
- спрос;
- товар;
- обмен;
- сделка.
- рынок;

В основе маркетинга лежит понятие человеческих нужд.

Нужда – чувство нехватки чего-либо. Нужды людей разнообразны, но их количество конечно, в отличие от потребностей.

Физиологические нужды – в пище, одежде, тепле и безопасности; **социальные нужды** – в духовной близости, влиянии и привязанности; **личные нужды** – в знаниях и самовыражении. Большинство нужд определяются природой человека. Если нужда не удовлетворена, человек чувствует беспокойство, стремится найти объект удовлетворения нужды или пытается заглушить ее.

Потребность – нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Например, все люди нуждаются в пище. Маленький ребенок удовлетворяет эту потребность манной кашей, а взрослый мужчина – бифштексом. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу конкретного общества или социальной группы.

По мере прогрессивного развития общества растут и потребности его членов. Все больше появляется объектов, вызывающих любопытство, интерес и желание. Производители предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами. Они формируют связь между своей продукцией и нуждами людей. Товар пропагандируют как средство удовлетворения одной или нескольких нужд. Маркетинг не создает нужду, она уже существует.

Продавцы часто путают потребности с нуждами. Производитель буровых установок может считать, что потребителю нужна именно его установка, а на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении новой модели, которая пробурит скважину лучше и дешевле у потребителя появится новая потребность (в товаре-новинке). При этом нужда остаётся прежней.

Потребности людей практически безграничны, но человек приобретает только те товары, которые доставляют ему наибольшее удовлетворение при минимальных стоимостных, временных и информационных издержках.

Спрос – это потребность, подкреплённая покупательной способностью.

Запросы общества в конкретный момент времени известны. Можно планировать объёмы производства на следующий год, исходя из запросов предыдущего. Так происходило планирование производства в СССР. Однако запросы – показатель неустойчивый. Людям надоедают вещи, которые сейчас в ходу, и они ищут разнообразия. В 90-х годах в моду вошли пуховики, ради которых люди отказались от ранее используемой одежды, затем также отказались от пуховиков.

Выбор может меняться под действием изменения цен и доходов. Человек выбирает товар, который обеспечивает ему наибольшее удов-

летворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.

Товар – всё, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Товары могут не соответствовать потребностям, могут соответствовать частично и, наконец, полностью соответствовать потребностям и быть идеальным товаром. Чем полнее товар соответствует желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Понятие «товар» не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, то есть удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно развлекательную передачу посмотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, какие идеи поддержать и т. д.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свою нужду и запросы с помощью обмена.

Обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для его совершения необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают потенциальную возможность обмена. Состоится ли обмен, зависит от соглашения между сторонами о его условиях. Основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Если покупатель отдает продавцу денежную сумму за нужный товар, имеет место классическая **денежная** сделка. При **бартерной** сделке происходит обмен вещами – семечки обменивают на металл,

или услугами – юрист составляет завещание врачу в обмен на медицинское освидетельствование.

Условия заключения сделки:

1. Существование хотя бы двух ценностно-значимых объектов.
2. Согласование условий сделки.
3. Согласование времени сделки.
4. Согласование места сделки.

Как правило, условия сделки охраняются законодательством.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

В различных экономических системах способы удовлетворения нужд людей различаются.

В примитивных социальных структурах преобладает **самообеспечение** – потребностей мало и каждый человек сам обеспечивает себя всем необходимым.

В случае **децентрализованного обмена** каждый производитель определённого товара ищет и вступает в сделку с каждым потребителем интересующих его товаров.

При **централизованном обмене** появляется дополнительный участник обмена – купец и определённое место обмена – рынок.

Возможно формирование рынка на отдельный товар или услугу. Например, рынок труда состоит из людей, желающих предложить свою рабочую силу в обмен на заработную плату или товары. Денежный рынок дает возможность занимать, ссужать, копить деньги и гарантировать их сохранность.

Процесс обмена требует определённых действий. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах и т. д. Основу деятельности маркетинга составляют такие процессы, как разработка товара, исследование, налаживание коммуникаций, организация распределения, установление цен, развёртывание службы сервиса.

Хотя обычно считается, что маркетинг – удел продавцов, занимаются им и покупатели. Домохозяйки осуществляют собственный маркетинг, когда занимаются поиском нужных им товаров. В поисках дефицитного товара снабженцу фирмы приходится выискивать продавцов.

Рынок продавца – это такой рынок, где наиболее активными приходится быть покупателям. **Рынок покупателя** – это такой рынок, где наиболее активными должны быть продавцы.

Потребительский рынок – отдельные личности и семьи, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

Комплекс маркетинга состоит из товара, цены, каналов (места) распространения и продвижения и персонала.

Виды маркетинга в зависимости от состояния спроса на рынке

Конверсионный маркетинг применяется в условиях отрицательного спроса, когда значительная часть рынка не принимает продукт и даже может заплатить определённую цену за отказ от его использования. Задача конверсионного маркетинга заключается в изменении отрицательного отношения потребителей к продукту. Инструментами конверсионного маркетинга являются: переделка продукта, более эффективное его продвижение и снижение цены.

Стимулирующий маркетинг связан с наличием товаров и услуг, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности потребителей. План стимулирующего маркетинга должен учитывать причины такого безразличия и определить мероприятия по его преодолению.

Развивающий маркетинг связан с формирующимся спросом на товары (услуги).

Ремаркетинг оживляет спрос в определенный период угасания жизненного цикла товаров или услуг.

Синхромаркетинг используют в условиях колеблющегося спроса. Например, товары сезонного потребления.

Поддерживающий маркетинг используется, когда уровень и структура спроса на товары полностью соответствуют уровню и структуре предложения.

Противодействующий маркетинг используется для снижения спроса, который с точки зрения общества или потребителя расценивается как иррациональный (например, спиртные напитки, табачные изделия).

Демаркетинг используется для снижения спроса на свой продукт в ситуации, когда спрос превышает предложение и нет возмож-

ности увеличить объём производства. Добиться подобных результатов можно, например, повышением цены на товар, снижением объёмов рекламы или усилий по продвижению. Цель демаркетинга (в отличие от противодействующего маркетинга) – не разрушить спрос на продукт, а лишь уменьшить его, сбалансировав с производственными мощностями.

В зависимости от охвата рынка

Массовый маркетинг предполагает ориентацию на максимально широкий круг потребителей без учета различий между ними. (Я произвожу то, что нужно всем). Цель предприятия установить низкие цены, так как снижаются затраты на массовое производство и продвижение.

Концентрированный (целевой) маркетинг – ориентация на конкретный сегмент, попытка максимально удовлетворить его потребности (товары для молодоженов, ритуальные услуги). Преимущества: максимально полное удовлетворение потребности, используется маленькими компаниями. Недостатки: сегмент может неожиданно сократиться, ограничение возможного роста компании.

Дифференцированный маркетинг – стремление к захвату большей части рынка в целом и при этом предложение нескольких разновидностей одного и того же товара, который отличается своими потребительскими качествами и может удовлетворить потребности многих сегментов (молочная компания; продукция разной жирности, сырки, творожок, йогурты). Преимущества: удовлетворение потребностей. Сложен для реализации.

Задачи управления маркетингом

- позиционирование товара на рынке;
- разработка комплекса маркетинга включает разработку товаров, установление цен на товары, выбор методов распространения товаров и стимулирование сбыта товаров.

Концепции управления маркетингом:

- ориентирование предприятия на наращивание выпуска продукции, если продукция имеет неограниченный спрос. В этом случае задача маркетинга – поддерживать рост объема продукции, искать новые районы сбыта и новых покупателей;

- предприятие испытывает трудности со сбытом продукции. При такой ситуации маркетинг должен быть сориентирован на рекламу, убеждение покупателя и поиск дополнительных стимулов;

- предприятие меняет состав выпускаемой продукции. Здесь следует своевременно предсказать спрос, изучить потребности покупателей и давать рекомендации по составу выпускаемой продукции. Это наиболее сложный маркетинг, требующий привлечения дополнительных финансовых средств и сотрудников, которые осуществляют личный опрос потенциальных клиентов.

Маркетинг – это искусство:

- предложить потребителю товар или услугу, которые будут пользоваться спросом;

- правильно назначить цену;

- подобрать каналы сбыта и организовать рекламную кампанию.

Например, предприятие, выпускающее оборудование, работает на конкретного покупателя, и проблема поиска каналов сбыта имеет второстепенное значение. Однако для фирмы – производителя потребительских товаров, поиск каналов сбыта – это первостепенная задача. Для фирмы, оказывающей услуги, первостепенным является привлечение клиентов.

Одни предприятия стремятся обеспечить максимум качества продукции при сохранении ее цены. Другие предприятия повышают качество товаров и цену. Третьи предприятия ориентируются на максимальное повышение качества продукции.

Концепции управления маркетингом:

- ориентировать предприятия на наращивание выпуска продукции, т.к. продукция имеет неограниченный спрос. В этом случае задача маркетинга поддерживать рост объема продукции, искать новые районы сбыта и новых покупателей;

- предприятие испытывает трудности со сбытом продукции. При такой ситуации маркетинг должен быть сориентирован на рекламу, убеждение покупателя и поиск дополнительных стимулов;

- предприятие меняет состав выпускаемой продукции. Здесь следует своевременно предсказать спрос, изучить потребности покупателей и давать рекомендации по составу выпускаемой продукции.

Это наиболее сложный маркетинг, требующий привлечения дополнительных финансовых средств и сотрудников, которые осуществляют личный опрос потенциальных клиентов.

РЕКЛАМА

Реклама – комплекс мероприятий предприятия по ознакомлению потребителей с производимыми и продаваемыми товарами и по стимулированию желания их приобрести.

Реклама может быть:

- ознакомительной;
- убеждающей;
- напоминающей.

Для некоторых видов рекламы существуют традиционные формы: продаваемые товары рекламируют на выставках - продажах, где может быть произведена их дегустация; одежда рекламируется демонстрацией моделей; технологическое оборудование на специальных выставках-продажах.

Существуют типовые методы проведения рекламы:

- публикация в печати (дешевый способ, однако важно выбрать тип газеты);
- иллюстративная реклама на телевидении (наглядность образа остается у человека более длительное время);
- прямая почтовая реклама (способ рассылки потенциальным потребителям). Возможна форма сплошной рассылки (всем) и выборочная форма (реально возможным покупателям);
- реклама через каталог (можно иметь свой небольшой проспект или раздел в каталоге крупных торговых фирм);
- участие в выставках (это место встречи продавцов и заинтересованных покупателей). Здесь можно не только в полной мере продемонстрировать товар, но и заключить договор о поставках;
- прямой контакт с потенциальным покупателем. В таком случае используется прямая беседа с потенциальными заказчиками или руководителями предприятия-покупателя. Этот способ требует больше времени, но может окупиться расширением объема продаж;
- реклама в сети «Интернет». При необходимости можно выбрать требуемую продукцию на нужном сайте и осуществить по факсу вызов счета на оплату и получить подтверждение оплаты через

платежные поручения. После получения подтверждения продукция отгружается по указанному адресу.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

С позиции менеджмента все предприятия (фирмы) имеют общую черту, являясь организациями.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Цели – это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие в процессе своей деятельности. Цели являются изначальным элементом системы управления предприятием (фирмой).

Если нет цели на предприятии, то и нет управления им.

Деловой цикл бизнеса состоит из ряда последовательных стадий (рис. 8.).

Одной из важнейших задач менеджмента считается сокращение времени делового цикла, так как каждый новый цикл дает определенную прибыль.

Цели предприятия можно разбить на два вида:

- основные цели (результаты);
- обеспечивающие цели (способствующие быстрейшему осуществлению основных целей).



Рис. 8. Деловой цикл бизнеса

К **основным** целям в первую очередь относятся коммерческие цели:

- расширение доли на рынке;
- повышение рентабельности;
- стабилизация платежеспособности.

Обеспечивающие цели включают:

- повышение квалификации и опыта персонала;
- повышение уровня мотивации труда;
- совершенствование форм управления;
- организация четкости и результативности работы всех подразделений;
- планомерность работы;
- организация взаимосвязи всех структурных подразделений.

После определения линии и целей бизнеса следующей задачей менеджмента является выработка стратегии.

Стратегия – это модель действий, позволяющих фирме выжить в условиях конкурентной борьбы в долгосрочной перспективе.

Например, основными моментами стратегии японских фирм считаются:

- ориентация на изменения как во внешней среде, так и внутри фирмы (например, сотрудники фирмы ориентированы на возможную смену номенклатуры выпускаемой продукции);
- усиление своей роли в изменяющемся мире на длительную перспективу;
- выделение в качестве основного инструмента выживания человеческих ресурсов, их интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий (например, стратегической линией современного машиностроительного производства может быть его роботизация, позволяющая по заданной программе менять вид выпускаемой продукции за короткий промежуток времени).

Применительно к экономике **менеджерами** называют специалистов, которые, используя различные методы и тактику управления, способствуют достижению поставленных целей.

В настоящее время западный менеджмент разделяют на три вида деятельности:

- **технический менеджмент** – по созданию и освоению, а также применению в производстве прогрессивных материалов, техники и технологий;

- **управленческий менеджмент** – по организации и координации действий, обеспечения упорядоченности и согласованности производственных процессов;

- **финансовый менеджмент** – направлен на получение кредитов, уплату налогов, проведение мероприятий на рынке ценных бумаг, внешнеэкономическую деятельность фирмы, учет и отчетность фирмы.

В техническом плане главная задача менеджера – искать способных людей и обеспечивать им творческие условия работы. Главная задача управленческого менеджера – применение эффективных методов согласования действий и усилий многих людей. В управленческой деятельности успех достигается за счет усилий подчиненных.

Искусство менеджера не в том, чтобы все делать самому, а в том, чтобы уметь организовывать и направлять действия других.

СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

По мнению французского исследователя менеджмента Даниеля Бланже, суть менеджмента заключается в следующем:

- знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы, прогнозировать действие внешних факторов;

- намечать текущие и перспективные цели, которые должны быть под постоянным контролем. Необходимо вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива;

- обеспечивать, организовывать и объединять ресурсы для достижения цели. Особое внимание необходимо уделять контролю над ключевыми ресурсами;

- создавать действенные исполнительные структуры. В допустимых пределах делегировать полномочия по управлению;

- уметь набирать и выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных. Обучать людей и развивать их способно-

сти, не давать угаснуть талантам, оценивать людей, заинтересовывать, заставлять работать и избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;

- учитывать эволюцию проблем и идей, а также представлять возможный ход событий и управлять изменениями, размышлять над развитием и изменением техники рынка внешней среды, потребностей и требований заказчиков. В качестве ведущих критериев принятий решений наряду с прибыльностью и рентабельностью учитывать моральные ценности развития личности, прогресс науки и техники;

- исходить из доверия к человеку, опираясь на инициативу, творчество, самоотверженность, честность и сознательность людей, признавать право человека на непреднамеренную ошибку, понимая неизбежность риска, связанного с доверием.

Десять золотых правил для руководителя:

- уметь определять важность, очередность и последовательность выполнения задач;

- не поручать другим самые существенные судьбоносные вопросы, от решения которых зависит будущее предприятия или организации;

- быть требовательным по отношению к подчиненным и к себе; не допускать безответственности и расхлябанности;

- действовать быстро и решительно в тех случаях, когда промедление «смерти подобно»;

- быть хорошо информированным по тем вопросам и проблемам, которые входят в компетенцию руководителя, т.е. по которым приходится принимать решения;

- не заниматься второстепенными делами, которые можно и нужно доверять исполнителям;

- действовать только в рамках возможного и реального, избегать слишком рискованных и авантюрных действий;

- уметь проигрывать в ситуациях, когда проигрыш неизбежен;

- быть справедливым, последовательным и твердым в своих управленческих действиях;

- находить удовольствие в работе, заниматься теми видами и формами управленческой деятельности, которые приносят удовлетворение.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

В обеспечении безопасности бизнеса участвует государственная структура в лице законодательного исполнителя и судебной власти России, правоохранительные органы (прокуратура, милиция, органы безопасности), налоговая инспекция, таможня, а также специальные фирмы и организации, оказывающие услуги по обеспечению безопасности бизнеса на коммерческой основе (частные охранные и сыскные бюро, юридические конторы).

Для обеспечения безопасности в фирмах создаются специальные подразделения и разрабатывается комплекс защитных мер. Защитные меры бизнеса представлены на схеме (рис. 9.):

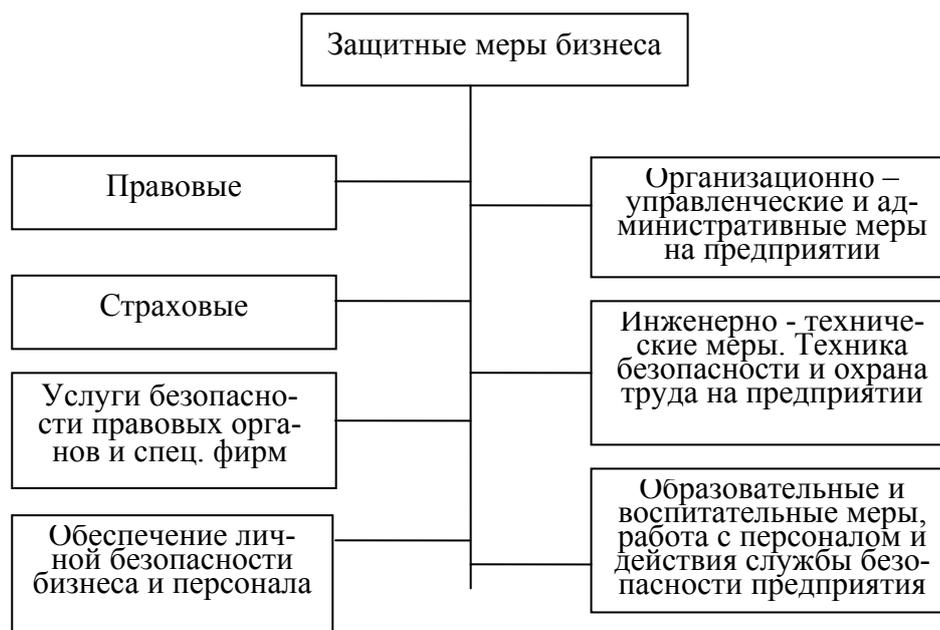


Рис. 9. Защитные меры бизнеса

Коммерческая тайна и защита информации

Коммерческая тайна – это сведения или информация, умышленное или неумышленное разглашение которых может прямо или косвенно привести предприятие к убыткам. Примерный перечень информации, которая нуждается в защите, приведен в табл. 3.

Перечень информации, нуждающейся в защите

Промышленная информация	Коммерческая информация
1. Информация о научных изобретениях, патентах на стадии их разработки и оформления	1. Информация о конкурентах и банковских операциях
2. Конструкторская документация (схемы, чертежи, НИОКР)	2. Сведения о контрактах и договорах
3. Электрическая схема	3. Список клиентов
4. Программное обеспечение ЭВМ	4. Планы сбыта продукции
5. Специфика технологии	5. Зарплата сотрудников
	6. Деловая переписка
	7. Система мероприятий по маркетингу
	8. Анализ конкуренции

Промышленный шпионаж

Промышленный шпионаж – это деятельность специальных служб иностранных государств, отделов иностранных фирм, а также Российских фирм и агентств, преступных групп с целью получения сведений, составляющих коммерческую тайну.

Для подрыва конкурентов используются:

- диверсия на промышленных объектах и установках;
- хищение проектной документации;
- финансовое мошенничество;
- сговор по уничтожению конкурентов с помощью дезинформации, клеветы и подмены образцов.

В промышленном шпионаже широко применяются технические средства. Фирма «LEA» распространила в России 200 видов изделий для промышленного шпионажа и противодействия ему. Противодействие против прослушивания телефона заключается в проверке аппарата на наличие закладок и его опломбировка. Для противодействия средствам слухового контроля конфиденциальные переговоры необходимо проводить в режимных помещениях, которые контролируются службой безопасности предприятия. При проведении переговоров должны быть закрыты форточки и окна, а служба безопасности должна контролировать пространство рядом с офисом. Для противодействия разведке должны быть проверены все ПЭВМ.

Служба безопасности предприятия – организационное штатное подразделение, предназначенное для обеспечения безопасности

фирмы, сохранности ее коммерческой тайны, противодействия конкурентам (рис. 10).



Рис.10. Схема должностей и обязанностей службы безопасности

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Технологические основы качества продукции

Качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначениями (по ГОСТ 15467-79).

Уровень качества продукции определяется путем сравнения ее с совокупностью базовых показателей. Наиболее высококачественная

продукция обеспечивает наибольший полезный эффект с экономически целесообразным уровнем затрат.

Управление качеством продукции осуществляется путем систематического контроля показателей качества, технических условий и нормативно-технической документации, за оборудованием, инструментом и сырьем, за качеством комплектующих изделий, уровнем квалификации исполнителей.

Показатели качества можно разделить на три группы:

- технический уровень продукции (мощность, КПД, производительность и т.д.);
- технологический уровень (оптимальность затрат на изготовление изделия);
- эксплуатационные показатели (надежность, эргономичность, эстетичность и т.д.).

Опыт управления качеством в США

После второй мировой войны промышленность США начала быстро развиваться, особенно отрасли, производящие товары широкого потребления. Однако качество товаров было низким. Как считали американские специалисты, 20 – 25 % всех текущих затрат типичного американского предприятия шло на обнаружение и устранение дефектов продукции. Считалось, что низкое качество – главный тормоз роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции.

Наиболее трезвомыслящие высшие менеджеры фирм США поняли, что для решения большинства проблем надо повышать качество продукции. Было решено уделить внимание решению таких проблем:

- мотивация рабочих и служащих (включая материальное стимулирование);
- создание кружков качества;
- применение статистических методов контроля качества труда и продукции;
- повышение сознательности служащих и менеджеров;
- ведение учета расходов на качество;
- разработка и реализация программ повышения качества продукции.

В начале 80-х г. в США управление качеством сводилось в основном к планированию качества. Для 80-х г. характерна массированная кампания по обучению кадров на рабочих местах. В этот же период в США были изданы две книги Э. Деминга «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса». В этих монографиях изложена философия качества Деминга.

Приведем основные положения философии качества Деминга:

- для достижения качества отсутствует необходимость в сплошном контроле;
- совершенствование системы производства и обслуживания, снижение затрат;
- создание системы подготовки кадров на рабочих местах;
- создание системы эффективного руководства, а не надзора;
- осуществление выделения производственных мощностей на основе технико-экономических показателей, а не жестких норм;
- определение направления деятельности высшего звена руководства по постоянному улучшению качества продукции и услуг.

По мнению американского специалиста по проблемам качества А. Фейгенбаума, **«качество – это не рацпредложение и не лозунг; это образ жизни»**. Новым тенденциям в США наибольшее сопротивление оказывают руководители среднего звена. Для многих из них управленческая политика, ориентированная на обеспечение качества, представляется угрозой их авторитету и должностному положению. Производственные рабочие, как правило, готовы взять на себя ответственность за качество работ. Задача каждого рабочего состоит в том, чтобы качество его работы полностью удовлетворяло требованиям последующего рабочего.

«Качество – прежде всего!» Под этим лозунгом ежедневно проводятся месячники качества, инициатором которых стало Американское общество по контролю качества (АОКК). Конгресс США учредил национальные премии имени Малькольма Болдриджа за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые с 1987 г. ежегодно присуждаются трем лучшим фирмам.

Анализируя американский опыт в области управления качеством, можно отметить следующие его особенности:

- увязка проблем качества с конкурентоспособностью товаров, фирм и страны в целом;
- рост объема бюджетного финансирования, образования, науки и развития человеческого фактора;
- совершенствование системы управления фирмой;
- внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям;
- жесткий контроль качества продукции со стороны администрации фирмы, выборочный контроль со стороны местных и федеральных органов управления;
- применение экономико-математических методов в управлении качеством.

Применяемые в США меры не замедлили сказаться на ликвидации разрыва между Японией и США, что усилило конкурентную борьбу на мировом рынке.

Япония

Опыт Японии убедительно показывает, что повышение качества – работа, которая никогда не кончается. Считается, что современная фаза управления качеством началась с 50-х г. Японский подход к управлению качеством имеет ряд отличительных черт. Однако сравнительный анализ показывает, что теоретические положения имеют универсальный, интернациональный характер.

Особенностями японского подхода к управлению качеством являются:

- ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях фирмы;
- ориентация на контроль качества процессов, а не качества продукции;
- культивирование принципа «Твой потребитель - исполнитель следующей производственной операции»;
- полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем;
- активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование морали: «Нормальному человеку стыдно плохо работать».

Основная концепция «японского чуда» – совершенная технология, будь то технология производства, технология управления или обслуживания. На фирмах широко внедряются вычислительная и микропроцессорная техника, новейшие материалы, автоматизированные системы проектирования, управления производством, широко применяются статистические методы анализа и контроля, которые полностью компьютеризованы. Системы управления качеством имеют обратные связи.

Заслуживает внимания практика целенаправленного создания собственной субподрядной сети, которая работает с заказчиком на долгосрочной основе.

Японские фирмы оказывают поставщикам всестороннюю помощь. При наличии доверительных отношений с поставщиками, основывающихся на совместном поиске путей повышения качества продукции, обеспечивается переход на распространенную в Японии систему доверия.

Важнейшей предпосылкой успешной работы по повышению качества является подготовка и постоянное обучение персонала фирмы, и прежде всего высших менеджеров. В последние годы обучение ведется с применением современных образовательных технологий и технических средств. Разработаны программы деловых игр по качеству с использованием персональных компьютеров. Обучающийся сам принимает решение и старается создать воображаемому предприятию наилучшие условия для достижения высокой конкурентоспособности продукции и фирмы. Обучение рабочих осуществляется, как правило, их непосредственными руководителями. Мастера, начальники участков, цехов, отделов обучаются в основном с привлечением сторонних специалистов. Обучение мастеров, начальников участков и цехов состоит из 6-дневного теоретического курса и 4-месячной практической деятельности.

Например, в компании «Ниссан мотор» в течение первых 10 лет работы учеба с отрывом от производства отводится не менее 500 дней. В дальнейшем учеба продолжается непосредственно на рабочих местах по вечерам и в выходные дни. Процесс обучения обязательно заканчивается аттестацией, которая проводится периодически для всех категорий работающих, включая и менеджеров. Аттестация про-

водится руководителями соответствующего подразделения с привлечением специалистов. Периодичность аттестации в зависимости от категории рабочих – один раз в 3 мес., 6 мес. и год.

Ряд специалистов, кроме фирменного экзамена, сдают государственный. Например, на фирме «Табай Эспек» 75 % работников прошли государственную аттестацию Министерства труда Японии, обучение перед государственной аттестацией платное, платит фирма. Работник, прошедший государственную аттестацию, получает надбавку к заработной плате. Результаты аттестации вывешиваются на рабочих местах. Допускаются к аттестации до трех раз. Работник, не прошедший аттестацию в третий раз, считается профессионально не пригодным для работы на данном рабочем месте.

Считается, что качество труда на 90 % определяется воспитанием, сознательностью и только на 10 % знаниями.

В Японии большое внимание уделяется *кружкам качества*. Формирование кружков добровольное. Заседание кружков качества – единственный вид непроизводственной деятельности, разрешенной в рабочее время. Заседания ежедневные. Если кружки качества собираются после работы, то компания выплачивает компенсацию как за сверхурочное время. Лозунги кружков качества: «Качество – определяет судьбу предприятия», «Что сегодня кажется прекрасным, завтра устареет», «Думай о качестве ежеминутно». Регулярно проводятся цеховые и заводские конференции кружков качества. Дважды в год конференции организуются на уровне компании. Кружок качества считается признанным официально, если он зарегистрирован японским союзом ученых и инженеров и об этом оповещено в журнале «Мастер и контроль качества».

Таким образом, можно выделить **главное в отношении к качеству в Японии:**

- широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии;
- высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством;
- максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности, вос-

питанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала;

- развитие корпоративного духа.

Западная Европа

В течение 80-х г. повсюду в Европе наблюдалось усиление внимания к проблемам качества продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества. В западноевропейских странах выработаны единые стандарты, подходы к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на основе стандартов ИСО 9000. Введены в действие европейские аналоги EN 29 000.

Большое значение было уделено сертификации систем качества на соответствие этим стандартам, созданию авторитетного европейского органа по сертификации в соответствии с требованиями стандартов EN серии 45 000. Для нормального функционирования европейского рынка согласно принятым документам вся поставляемая продукция должна быть сертифицирована независимой организацией. Кроме сертификации продукции, проводится аккредитация испытательных лабораторий и работников, осуществляющих контроль и оценку качества продукции. Важнейший аспект их деятельности – контроль над удовлетворением требований потребителей и разрешение конфликтов, которые имеют место между производителем и поставщиком продукции.

В 1985 г. была принята новая концепция гармонизации стандартов, введены требования по обеспечению безопасности и надежности продукции. Образован Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации, а также Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества.

В состав комитета входят 16 стран: Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Франция, Финляндия и ряд других стран.

В 1988 г. создан Европейский фонд управления качеством (ЕФУК), который совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил Европейскую премию по качеству. Эта премия с 1992 г. присуждается лучшим европейским фирмам.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- законодательная основа для проведения всех работ, связанных с оценкой и подтверждением качества;
- гармонизация требований национальных стандартов, правил и процедур сертификации;
- создание региональной инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству;
- развитие аудита качества.

КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ TQM

Концепция TQM (Total Quality Management) – это совокупность принципов, методов и средств управления качеством с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Данная концепция носит междисциплинарный характер.

Система TQM включает 24 принципа. Перечислим основные составляющие:

- контроль в процессе разработки новой продукции;
- оценка качества опытного образца, контроль и оценка качества поставляемых материалов;
- контроль готовой продукции;
- оценка качества продукции;
- оценка качества производственного процесса;
- контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве продукции;
- обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала;
- гарантийное обслуживание;
- работа кружков качества;
- управление человеческим фактором путем создания атмосферы удовлетворенности, заинтересованного участия, благополучия и процветания на фирме, в фирмах-поставщиках, у акционеров и потребителей.

Всеобщее управление качеством – это технология руководства процессом повышения качества. Она состоит из трех частей:

- базовые системы;
- система технического обеспечения;
- система совершенствования и развития всеобщего управления качеством.

Рассмотрим подробнее представленные выше системы.

Базовая система – это средство, которое применяется для анализа и исследования. Данная система основана на использовании общепризнанного математического аппарата и статистических методах контроля.

Система технического обеспечения – это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их применению.

Система совершенствования и развития – предполагает адаптацию научных подходов, экономических законов функционирования рыночных отношений к конкретным требованиям и условиям рынка.

Целью всеобщего управления качеством является достижение более высокого качества продукции и услуг. Что касается Японской концепции качества, то она предусматривает четыре уровня качества (рис. 11.).

Уровни качества	Примерные ряды возникновения и реализации идеи формирования уровня качества			
	1950 г.	1960 г.	1970 г.	1980 г.
1. Соответствие стандарту	●—————→			
2. Соответствие использованию		●—————→		
3. Соответствие фактическим требованиям рынка			●—————→	
4. Соответствие скрытым потребностям				●————→

Рис. 11. Уровни качества японской концепции

Поясним данные, приведенные на схеме:

Первый уровень – **«соответствие стандарту»**. Инструментом оценки соответствия или несоответствия стандарту служит статистический контроль качества и организационная структура производства.

Второй уровень – **«соответствие использованию»**. Продукция должна не только соответствовать стандарту, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям. В этом случае продукция будет пользоваться спросом на рынке. Например, одна японская фирма получила много рекламаций на свою новую стиральную машину. Жители сельской местности из-за сложности ее управления стали использовать стиральную машину вместо стирки для мытья картофеля.

Третий уровень – **«соответствие фактическим требованиям рынка»**. В идеале это означает высокое качество при низкой цене. Единственным путем достижения низкой стоимости при высоком качестве считается бездефектное производство. Это прежде всего зависит от сознательности рабочих и их постоянных усилий по обеспечению качества.

Четвертый уровень – **«соответствие скрытым (неочевидным) потребностям»**. В индустриально развитых странах рынок наводнен продукцией, которая мало отличается по уровню качества и удовлетворяет очевидные требования покупателя. Поэтому если потребителю предложили купить что-то оригинальное или неожиданное, он поймет, что именно это ему необходимо.

Взаимосвязь составляющих TQM

Из вышесказанного ясно, что данная концепция позволяет представить широкое понимание качества. Взаимосвязь всех составляющих TQM показана на рис. 12.

Эффективность TQM зависит от трех ключевых условий:

- высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества;
- инвестиции осуществляются не в оборудование, а в людей;
- организационные структуры приобретаются или создаются специально под TQM.



Рис. 12. Схема широкого понимания всеобщего управления качеством

Основные приемы и средства, используемые для внедрения TQM, приведены в табл. 4.

Таблица 4

Основные приемы и средства, используемые для внедрения TQM

Программа управления качеством	Программа управления процессами	Программа управления персоналом	Программа управления ресурсами
Определение понятия качества Политика качества	Устойчивость и стабильность процесса Статистические методы контроля	Команда управляющих Всеобщее обучение качеству	Программа расходов на качество Показатели контроля и исполнения
Всеобщее обучение по качеству	Возможность процесса	Организация рабочих групп	Стоимостные показатели

Программа управления качеством	Программа управления процессами	Программа управления персоналом	Программа управления ресурсами
Отклонение с внутренними потребителями	Решение технологических проблем	Методы и средства мотивации	Консервация ресурсов
Системы качества	Совершенствование процесса	Связующие звенья	Улучшение окружающей среды
Кружки качества	Анализ характера и последствий отказов на стадии проектирования и производства	Теории интенсификации	Работа по системе «точно в срок»
Методы Тагучи		Повышение квалификации	

Анализ концепции TQM в применении к рыночным отношениям России

Целью организации систем менеджмента качества является выпуск конкурентоспособного товара.

Факторами конкурентоспособности на первом уровне можно назвать качество продукции, ее цену, затраты на эксплуатацию и качество сервисного обслуживания. Вышеизложенное можно отнести в соотношении 4:3:2:1. Отсюда следует, что повышение качества не глобальная, а локальная цель организации. **Глобальная цель** – обеспечение конкурентоспособного товара.

Качество товара в России по конкурентоспособности в 1998 г. находилось на 127 месте в мире. Поэтому применение концепции TQM, направленной на повышение конкурентоспособности, может в некотором роде усугубить положение России в мировом сообществе.

Проанализируем **недостатки TQM**:

- само определение TQM не в полной мере отвечает требованиям системности и комплексности;
- перечень компонентов TQM начинается с функции контроля, а следовало бы начать с системного анализа;
- из 24 компонентов TQM 12 посвящено общим функциям управления, причем в них не учитываются мотивация, регулирование, прогнозирование.

Таким образом, система TQM на российских предприятиях не может быть рекомендована в качестве глобальной системы управления качеством. Она может быть использована как подсистема обеспечения конкурентоспособности.

МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА КАЧЕСТВА: СТАНДАРТЫ ИСО СЕРИИ 9000

Международные стандарты ИСО 9000 – это система, включающая следующие стандарты:

ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качеством. Руководящие указания по выбору и применению»;

ИСО 9001 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ИСО 9002 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

ИСО 9003 «Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;

ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания».

Во многих промышленно развитых странах эти стандарты приняты как национальные.

Учитывая прогрессивный характер данных стандартов, их регулируемую роль при выходе на внешний рынок, Госстандартом России были приняты:

ГОСТ 40.9001-88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ГОСТ 40.9002-88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

ГОСТ 40.9003-88 «Система качества. Модели для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

При разработке данных стандартов учтен опыт комплексных систем управления качеством (Львовский, Краснодарский, Днепропетровский и другие заводы).

Международные стандарты применяются в следующих ситуациях:

- когда контрактом особо оговариваются требования к проектным работам и продукции;
- когда потребитель уверен, что поставляемая продукция соответствует требованиям международных стандартов.

Поставщик товара должен разработать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную систему качества как средство, обеспечивающее соответствие продукции установленным требованиям.

Особенности международных стандартов ИСО 9000:

- применение к управлению качеством продукции системного подхода;
- ориентирование на потребителя;
- регламентирование требований по всем стадиям жизненного цикла продукции;
- управление качеством продукции осуществляется по всем основным функциям (кроме мотивации и регулирования);
- документальное, желательно количественное оформление конкретных требований;
- рекомендательный характер.

Учитывая опыт передовых фирм мира, следует учитывать, что, кроме применения вышеуказанных стандартов, достижение высокого качества товаров добиваются путем применения сложных методов менеджмента и обеспечения конкурентных преимуществ.

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

Главным условием повышения конкурентоспособности товара считается повышение качества.

Например, компания «Дженерал Электрик» истратила 15 млрд долларов на программу «Шесть сигм», которая включает:

- составление таблиц случайных событий;
- t – тесты;
- планирование эксперимента;
- регрессивный анализ;
- диаграмму Парето;

- статистические методы контроля качества продукции (диаграмма рассеивания, контрольные карты и т.д.).

Реализация программы «Шесть сигм» позволила компании «Дженерал Электрик» снизить уровень дефектности до 3 – 4 дефектов на 1 млн изделий.

В специальной литературе приводятся несколько вариантов набора инструментов качества. Например, в книге М.Г. Круглова, С. К. Сергеева «Менеджмент систем качества», М., 1987 г. рассматривается 7 инструментов управления качеством:

- метод расслоения информации по группам факторов, влияющих на качество процессов;
- графики;
- диаграммы Парето;
- причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы);
- гистограммы;
- диаграмма разброса;
- контрольные карты, контрольные листки.

В других литературных источниках приводится 9 инструментов управления качеством, (В. В. Окрепилов Управление качеством, М., Экономика, 1998 г.)

Рассмотрим 9 инструментов управления качеством:

- построение схемы процесса;
- контрольный листок;
- мозговая атака;
- диаграмма Парето;
- причинно-следственная диаграмма Исикавы;
- гистограмма;
- временной ряд;
- диаграмма рассеяния (корреляционное поле);
- контрольная карта.

Рассмотрим сущность и область применения перечисленных инструментов качества.

Схема процесса – это последовательность операций, маршрутная карта, дающая представление о стадиях процесса и являющаяся полезной для понимания взаимосвязей стадий процесса (рис. 13).



Рис. 13. Схема процесса

По результатам изучения схемы процесса разрабатываются мероприятия по его улучшению.

Контрольный листок (таблица проверок) представляет собой информацию о динамике различных дефектов для анализа количества и частоты бракованных изделий (рис. 14.).

Дефект	Количество дефектов по числам месяцев (ноябрь)				
	9	10	11	12	Итого
Неверные: а) размер	☒	☒	☒Г	☒	26
б) контур		Г	└	Г	8
в) глубина	☒				8
г) масса	☒ ☒└	□ ☒	☒ ☒	☒ ☒└	52
д) форма поверхности	Г└				7

Рис. 14. Контрольный листок

Мозговая атака

Мозговая атака используется, чтобы помочь группе выработать наибольшее число идей по какой-либо проблеме в возможно короткое время и может осуществляться по двум путям:

- **упорядоченно** – каждый член группы подает идеи в порядке очередности по кругу или пропускает свою очередь до следующего раза. Таким способом можно побудить к разговору даже самых молчаливых людей, однако здесь присутствует элемент давления, что может помешать формированию идеи;

- **неупорядоченно** – члены группы просто подают идеи по мере того, как они приходят на ум. Таким образом создается более раскованная атмосфера.

В обоих случаях желательно придерживаться следующей линии поведения:

- никогда не критиковать чужие идеи, записывать на лист или доску каждую идею. Если слова видны всем, это помогает избежать неверного понимания и рождает новые идеи;

- каждый должен согласиться с вопросом или повесткой дня предстоящей мозговой атаки;

- заносить на доску или лист слова выступающего буквально, не редактируя их;

- делать все быстро. Лучше всего проводить мозговую атаку за 5-15 минут.

Диаграмма Парето применяется, когда требуется представить относительную важность всех проблем или условий с целью выбора отправной точки для решения проблем, а также проследить за результатом или определить основную причину проблемы.

Построение диаграммы Парето основано на информации из контрольных карт или других источников. Диаграмма помогает ранжировать факторы, достигать высоких результатов при минимальных затратах.

Порядок построения диаграммы Парето включает следующие этапы:

- выбор проблем, факторов или показателей, которые необходимо проанализировать и решить;

- ранжирование проблемы;

- выбор критерия сравнения и периода для анализа;

- построение диаграммы производят слева направо нарастающим итогом;

- анализ диаграммы и разработка мероприятий по улучшению важнейших факторов.

Приведем пример диаграммы Парето для анализа причин брака конкретной детали (рис. 15)

Проанализировав диаграмму, приходим к выводу, что в первую очередь необходимо разработать и внедрить мероприятия по укреплению технологической дисциплины, затем по доработке конструкции технологической оснастки. Для исключения дефектов сырья можно рекомендовать введение входного контроля.

Причины брака на рис. 15. обозначены в следующем порядке:

1 – нарушение технологичности дисциплины (45 % всего брака);

- 2 – неудачная конструкция технологии оснастки (30 %);
- 3 – дефекты сырья (12 %);
- 4 – недостатки в организации (5 %);
- 5 – прочие причины (8 %).

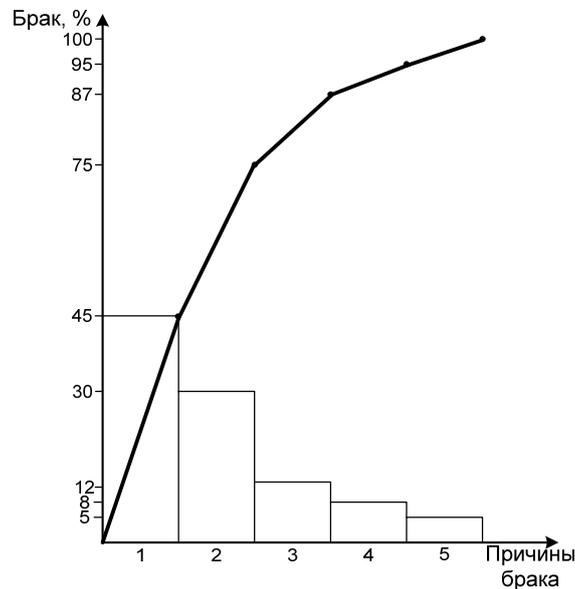


Рис. 15. Диаграмма Парето

Причинно-следственная диаграмма Исикавы («рыбий скелет»). Данная диаграмма является результатом структурирования проблемы.

Причинно-следственная диаграмма уровня конкурентоспособности товара представлена на рис. 16. Поясним составляющие рисунка:

- 1 – качество товара;
- 2 – качество сервиса товара у его потребителя;
- 3 – цена товара;
- 4 – затраты на эксплуатацию товара за его нормативный срок службы;

1.1; 1.2; ...; 3.2; и т.д. – покупатели качества товара или покупатели, составляющие цену товара и др.

Из диаграммы Исикавы видно, что факторами конкурентоспособности товара являются:

- качество товара;
- качество сервиса;
- цена товара;
- затраты на эксплуатацию.

На рис. 16 представлены не все составляющие конкурентоспособности, а только те из них, которые служат причинами отставания от конкурентов.

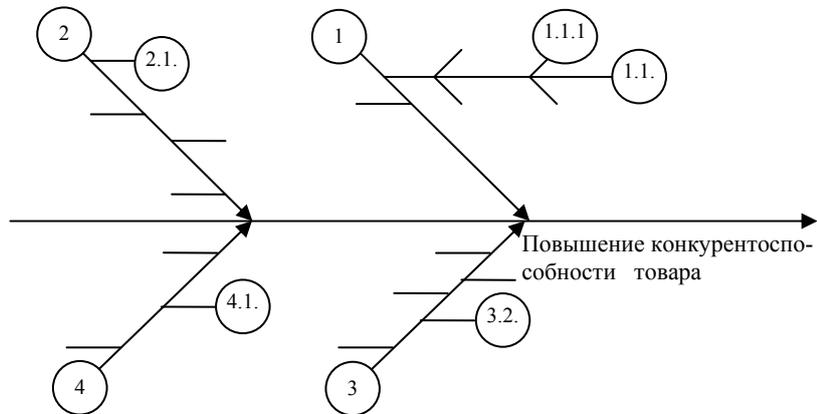
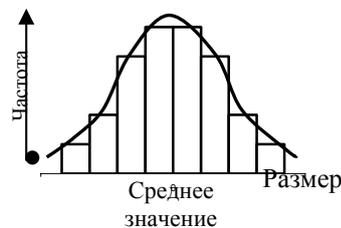


Рис. 16. Причинно-следственная диаграмма «Рыбий скелет»

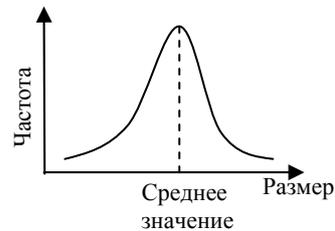
Гистограмма – это кривая, построенная по крайним верхним точкам разброса статистических данных относительно среднего значения.

Распределение (рис. 17.) может быть:

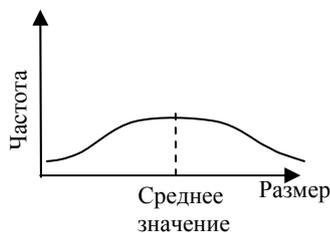
- нормальным;
- островершинным;
- плосковершинным;
- смещенным влево или вправо относительно оси X.



а)



б)



в)



г)

Рис. 17. Виды распределений:

а – нормальное; б – островершинное; в – плосковершинное; г – со смещением влево или вправо относительно среднего значения

Для оценки гистограммы применяются следующие критерии:

- среднеквадратическое отклонение (СКО);
- коэффициент вариации;
- коэффициент асимметрии;
- коэффициент эксцесса;
- критерий Фишера;
- критерий Стьюдента и др.

На рис. 17 а, б процесс идет нормально, на рис. 17, в, г требуется отладка оборудования.

Временной ряд (линейный график) применяется, когда требуется самым простым способом представить ход процесса во времени и степень отклонения размера от средней линии.

Наиболее современной формой временного ряда является **контрольная карта** (рис. 18.).

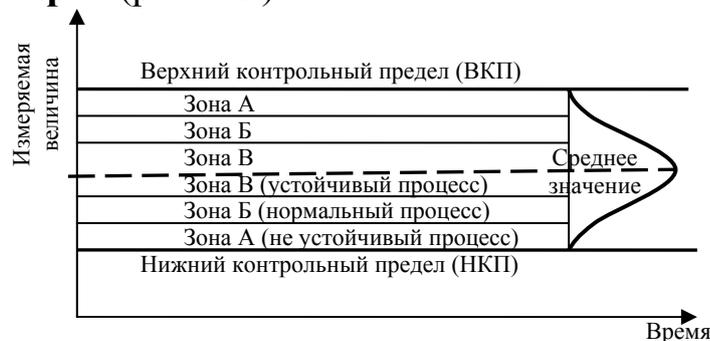


Рис. 18. Контрольная карта

Из контрольной карты следует, что при перемещении процесса в зону А следует отладить систему «станок – приспособление – инструмент – деталь».

Корреляционные поля (диаграмма рассеяния).

Для установления силы влияния (корреляции) одного фактора на другой и направленности взаимодействия строят диаграммы рассеяния (рис. 19).

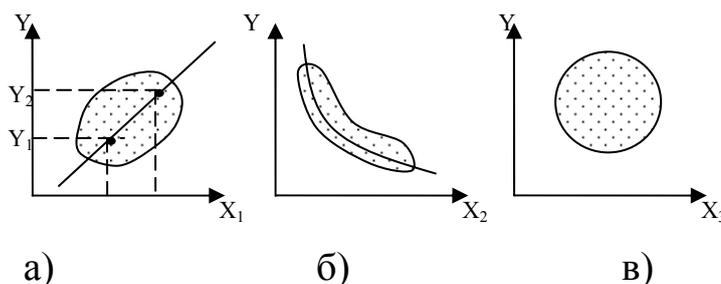


Рис. 19. Диаграммы рассеяния

Из рис. 19, а) и б) видно, что связь между X_1, X_2 и Y тесная, т.е. линия связи прямолинейная или гиперболическая. На рис. 19, в) связь между Y и X_3 отсутствует (линию можно провести в любом направлении).

Рассмотренные инструменты повышения качества применяются на передовых фирмах Японии, США и Германии. Данная система применялась в СССР на оборонных предприятиях.

Из вышесказанного следует отметить, что качество товаров на 90 % формируется не на стадии производства, а на стадии стратегического маркетинга и инновационного менеджмента.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

Система контроля качества продукции – это совокупность методов и средств контроля и регулирования компонентов внешней среды, определяющих уровень качества продукции на стадиях стратегического маркетинга, НИОКР, производства, а также технического контроля на всех стадиях производственного процесса.

Компоненты внешней среды системы:

- сырье;
- материалы;
- комплектующие изделия;
- параметры организационно-технического уровня производства и системы менеджмента предприятия.

Эффективность контроля – результат регулярного функционирования системы менеджмента. Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. По сложной технике еще необходимо организовать автоматический учет отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- стадии жизненного цикла объекта (НИОКР, производство, подготовка объекта к функционированию, эксплуатация, техническое обслуживание, ремонт);

- объекты контроля (предметы технического регулирования, средства производства, технология, условия технического регулирования, окружающая среда, документы и информация);
- стадия производственного процесса (входной и операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортировки и хранения);
- исполнитель (самоконтроль, контроль со стороны менеджера, контрольного мастера, отдела технического контроля, инструментальный контроль, государственный и международный контроль);
- возможность дальнейшего использования объекта контроля (разрушающий и неразрушающий контроль);
- принимаемое решение (активный и пассивный контроль);
- степень охвата контроля (сплошной и выборочный контроль);
- режим контроля (усиленный и нормальный контроль);
- степень механизации (ручной, механизированный и автоматический контроль);
- время контроля (предварительный, текущий и заключительный контроль);
- способ получения и обработки информации (расчетно-аналитический, статистический, регистрационный контроль);
- периодичность выполнения контрольных операций (непрерывный и периодический контроль).

Технический контроль призван обеспечивать выпуск продукции, соответствующей требованиям конструкторско-технической документации, способствовать изготовлению продукции с наименьшими затратами времени и средств, предоставлять исходные данные и материалы, которые могут быть использованы в целях разработки мероприятий по повышению качества продукции и сокращению издержек.

В зависимости от конкретных задач, стоящих перед техническим контролем, различают следующие основные его виды:

- профилактический;
- приемочный;
- комплексный;
- специальный.

Профилактический контроль имеет целью предупреждение появления брака в процессе производства продукции.

Приемочный контроль осуществляется с целью выявления и изоляции брака.

Комплексный контроль решает обе задачи: профилактики и приемки.

Специальный контроль решает специфические задачи, например, инспекционный контроль, контроль эксплуатации продукции и т.д.

Методы контроля качества:

- контроль наладки;
- летучий (неожиданный) контроль;
- статистические методы контроля;
- выборочный или сплошной контроль;
- статистический анализ технологического процесса, оборудования и качества продукции.

В зависимости от особенностей контролируемых параметров различают контроль:

- геометрических форм и размеров;
- внешнего вида продукции и документации;
- физико-химических, механических и других свойств материалов и полуфабрикатов;
- внутреннего брака продукции (раковины, трещины и т.п.);
- технологических свойств материалов;
- контрольно-сдаточные испытания;
- контроль соблюдения технологической дисциплины.

В зависимости от стадии производства выделяют контроль:

- входной;
- промежуточный;
- окончательный.

Особым видом контрольных процедур, обеспечивающих получение информации о качестве, выступает государственный надзор, осуществляемый Госстандартом РФ (в настоящее время Федеральное агентство по техническому регулированию), государственный санитарно-эпидемиологический надзор, государственный пожарный надзор и т.д.

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ И СИСТЕМ КАЧЕСТВА

В последнее время информацией о качестве стал служить такой вид контроля, как сертификация.

Сертификация – это деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Она осуществляется третьей независимой организацией.

Почти во всех странах Западной Европы, США и Японии обязательная сертификация получила значительное распространение и связана, как правило, с безопасностью, охраной здоровья и окружающей среды.

Сертификация базируется на следующих основных **принципах**:

- обеспечение государственных интересов при оценке безопасности продукции и достоверности информации о ее качестве;
- добровольность или обязательность;
- объективность вне зависимости от изготовителя и потребителя;
- достоверность, т.е. использование профессиональной испытательной базы;
- исключение дискриминации в сертификации продукции отечественных и зарубежных фирм;
- предоставление изготовителю права выбора органа по сертификации и испытательной лаборатории;
- установление ответственности участников сертификации.

Организация сертификации включает две стадии:

1-я стадия: обеспечение и реализация условий для создания и производства продукции, подлежащей сертификации;

2 -я стадия: организация и проведение сертификации продукции как подтверждение ее соответствия требованиям нормативно-технической документации.

Приведем принципиальную схему сертификации однородной продукции (рис. 20).

Система сертификации однородной продукции распространяется на различные виды изделий, например холодильники, радиоприемники, компьютеры и т.п. Все они могут сертифицироваться по одним

и тем же правилам, например, на соответствие одному и тому же требованию электромагнитной совместимости.

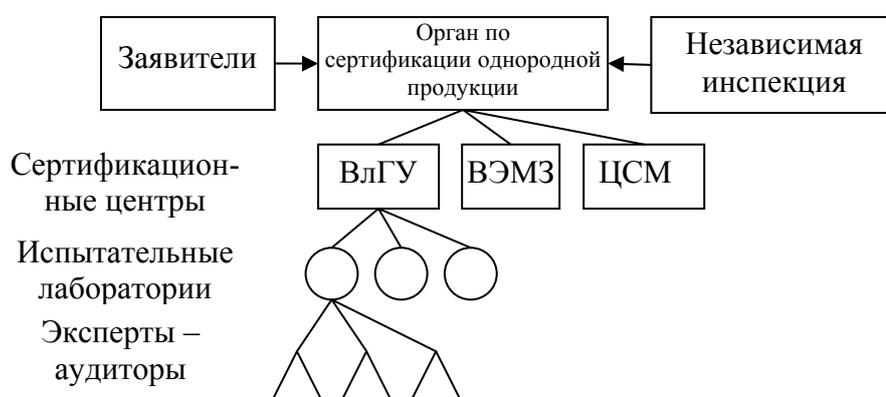


Рис. 20. Принципиальная схема сертификации однородной продукции

Интенсивно развивается система **добровольной сертификации**.

Действуют следующие системы добровольной сертификации:

- банковских технологий;
- охранных и детективных услуг;
- услуг по оценке имущества.

С целью признания российских сертификатов и преодоления барьеров в торговле Россия вошла в ряд международных систем сертификации.

К таким областям относятся:

- система испытаний электрооборудования на соответствие стандартам безопасности (МЭК);
- система сертификации легковых, грузовых автомобилей, автобусов и других транспортных средств (ЕЭК ООН);
- система сертификации ручного огнестрельного оружия и патронов;
- система сертификации изделий электронной техники (МЭК);
- международная система сертификации метрологического оборудования и приборов.

Разработан перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации в странах СНГ (1995 г.).

Основной частью любой системы сертификации является спо-

соб и метод проверки соответствия продукции заданным требованиям, которые называются **схемой сертификации**.

Приведем некоторые из схем сертификации (табл. 5.):

Таблица 5

Схемы сертификации

№ схемы	Испытания в аккредитованных испытательных лабораториях и другие схемы доказательства соответствия	Проверка производства и системы качества	Инспекционный контроль сертифицированной продукции, системы качества, производства
1	Испытания одного или нескольких образцов типичной продукции	Анализ состояния производства	Испытания образцов, взятых у продавца
.....			
4	Испытания одного или нескольких образцов типичной продукции	Анализ состояния производства	Испытания образцов, взятых у продавца, и испытания образцов, взятых у изготовителя
.....			
6	Рассмотрение декларации о соответствии с прилагаемыми документами	Сертификация системы качества	Контроль сертифицируемой системы качества
10.....			

Схема сертификации выбирается заявителем, хотя органу по сертификации не запрещено давать рекомендации и предложения с учетом характера выпускаемой продукции.

Схемы № 1 и № 6 применяют при сертификации продукции, серийно выпускаемой изготовителем в течение срока действия сертификата.

Схему № 4 применяют при необходимости жесткого инспекционного контроля продукции серийного производства.

Схема № 6 используется также при сертификации импортной продукции.

Сертификация систем качества осуществляется третьей стороной. Нормативной базой приняты стандарты серии ИСО 9000.

В настоящее время весьма актуально сертифицированное сопровождение проектов.

Покажем примерную схему сопровождения проекта (рис.21).

Выводы:

- качество продукции – основной фактор обеспечения конкурентоспособности. Соотношение качество – цена – затраты в эксплуатации – качество сервиса составляет 4:3:2:1;
- примерно 90 % качества продукции формируется на стадии стратегического маркетинга и инновационного менеджмента;
- одним из действенных инструментов повышения качества продукции является стандартизация в рамках мирового сообщества.



Рис. 21. Примерная схема сопровождения проекта

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ДЕТАЛЕЙ, СБОРКИ, ИСПЫТАНИЙ И РЕГУЛИРОВКИ

Различают три вида технологических процессов:

- единичный;
- типовой;
- групповой.

До разработки технологического процесса согласно ГОСТ 14.301-83 конструкция должна быть отработана на технологичность. Основой для нового технологического процесса обычно служит типовой или групповой технологический процесс.

ГОСТ 14.416-83 предусматривает применение ЭВМ при оформлении документации согласно требований единой системы технологической документации (ЕСТД).

Исходную информацию для технологического процесса подразделяют на:

- базовую;
- руководящую;
- справочную.

В базовой информации имеются данные, содержащиеся в конструкторской документации на изделие, а также программа выпуска.

В руководящей информации содержатся сведения о требованиях стандартов.

Справочная информация содержит описание прогрессивных методов обработки, каталоги, паспорта, справочники, альбомы компоновки оборудования, планировка производственных участков.

Разработка технологического процесса состоит из следующих этапов:

- анализ исходных данных для разработки;
- выбор типового, группового или аналога единичного технологического процесса;
- формирование технологического кода изделия по технологическому классификатору;
- по классификатору заготовок выбирают исходную заготовку, материал и методы ее изготовления, производится технико-экономическое обоснование выбора заготовок;
- выбор технологической базы путем использования классификаторов, способов базирования и существующих методик выбора технологических баз;
- по документации типового технологического процесса определяют последовательность маршрута технологических операций и выбирают оборудование;

- разработка операционного технологического процесса с расчетом режимов резания;
- нормирование технологического процесса с расчетом норм времени и расходов материалов, определение разрядов работ и профессий исполнителей согласно классификаторам;
- разрабатываются требования охраны труда согласно системы стандартов безопасности труда (ССБТ);
- окончательное оформление технологической документации и проведение ее нормоконтроля.

Годовая потребность в количестве производственного оборудования определяется из объема работ (программы выпуска) и штучного времени.

Технологическая оснастка

На предприятиях используются разные системы универсальной оснастки.

Наибольшее распространение получили:

- сборно-разборные приспособления (с ручным приводом);
- универсально-сборные приспособления;
- универсально-наладочные приспособления.

Сборно-разборные приспособления (СРП) используются в крупносерийном производстве. Они предусматривают разборку после неоднократного использования.

Универсально-сборные приспособления (УСП) используют в опытном и мелкосерийном производствах. Унифицированные и стандартизированные узлы приспособления собираются для множества операций.

Универсально-наладочные приспособления (УНП) позволяют обрабатывать различные по форме детали путем использования сменных наладок. Это позволяет обрабатывать детали различной конфигурации на одном приспособлении.

Одним из путей создания конкурентоспособной продукции является интенсификация производства и переход на ресурсосберегающие технологии.

При разработке технологических процессов и выборе оснастки необходимо стремиться к минимальному числу технологических операций.

Технологические процессы сборки

Надежность и долговечность машины зависит от качества сборки. В общем времени изготовления изделия трудоемкость сборки достигает от 20 до 50 %.

Сборку подразделяют на **узловую** и **общую**. Из деталей машины собирают узлы, а из узлов саму машину. Детали поступают на сборку после их контроля ОТК (отдел технического контроля).

Процесс сборки состоит из двух основных частей:

- подготовка деталей к сборке;
- непосредственная сборка.

К подготовительным операциям относятся:

- слесарные работы;
- опилование и шабрение;
- окраска;
- очистка;
- промывка и смазывание отдельных деталей.

Перед сборкой некоторые детали комплектуют по размерным группам и по массе (например поршни и гильзы ДВС).

В процессе сборки детали и узлы соединяются между собой с учетом обеспечения правильного взаимного положения и определенной посадки.

К сборочным процессам относятся:

- балансировка;
- регулировка собранных узлов.

Точность сборки может быть обеспечена методами полной взаимозаменяемости, неполной взаимозаменяемости, групповой взаимозаменяемости, регулирования и пригонки.

Метод полной взаимозаменяемости целесообразен в серийном и массовом производстве при коротких размерных цепях, например в сопряжении вал – втулка.

Метод неполной взаимозаменяемости обеспечивается на основе теории вероятности путем искусственного расширения допусков для удешевления производства. Смысл метода неполной взаимозаменяемости показан на рис. 22.

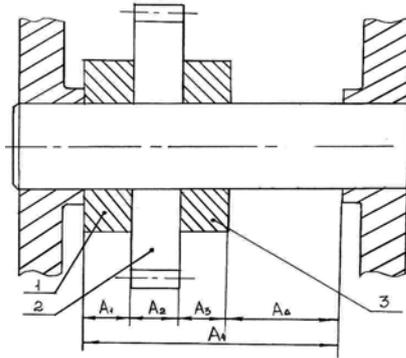


Рис. 22. Смысл метода неполной взаимозаменяемости:

1,3 - шайба; 2 - зубчатое колесо

Метод групповой взаимозаменяемости широко используется в машиностроении. Основная идея данного метода представлена на рис. 23.

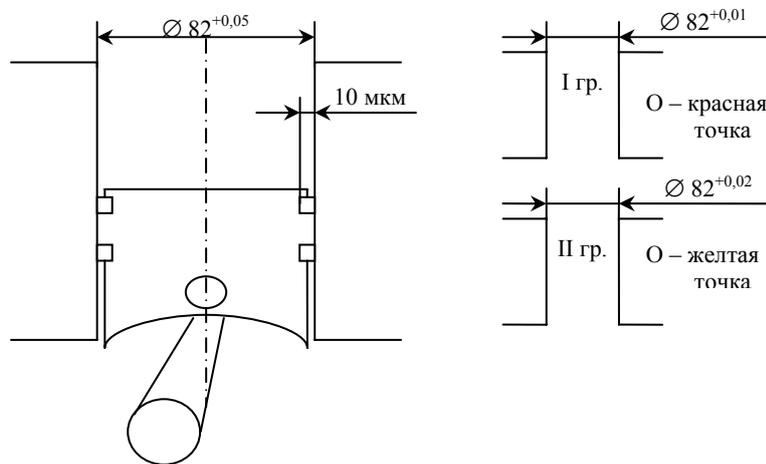


Рис. 23. Идея метода групповой взаимозаменяемости

В некоторых случаях сборка узлов обеспечивается **методом регулирования**. На рис. 24 показано, как этот метод осуществляется на практике.

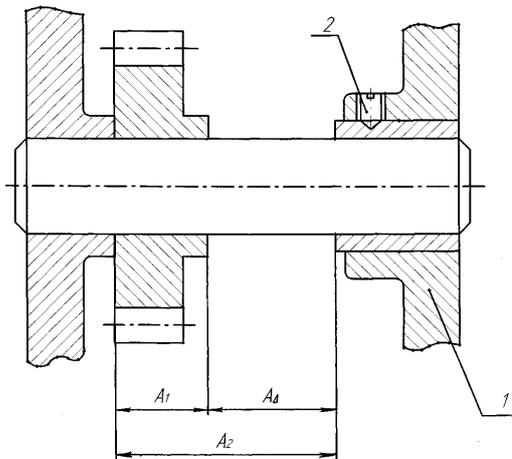


Рис. 24. Практическое применение метода регулирования

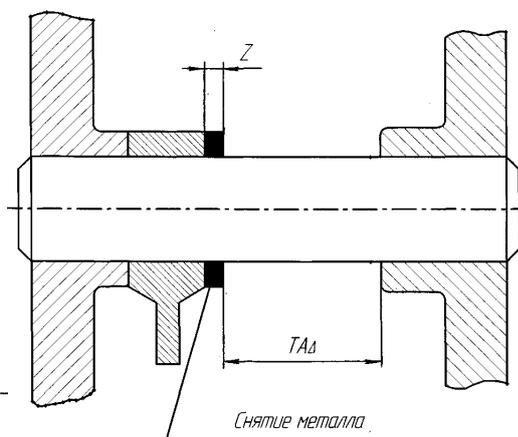


Рис. 25. Схема сборки методом пригонки

Сборка методом пригонки предусматривает наличие припуска z на пригоночные работы.

$$Z = \sum_{i=1}^{m-1} TA_i - TA_{\Delta},$$

где m – общее число звеньев;

TA_i – допуск составляющих звеньев;

TA_{Δ} – допуск замыкающего звена.

Схема сборки методом пригонки приведена на рис. 25.

ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ КОНСТРУКЦИИ ИЗДЕЛИЯ

Сведения об уровне технологичности конструкции используются в процессе оптимизации конструкторских решений на стадии разработки конструкторской документации. Технологичность конструкции может быть оценена с помощью базовых показателей (60 % – хорошая технологичность).

К числу основных показателей при расчете технологичности относятся:

- трудоемкость изготовления;
- удельная металлоемкость;
- технологическая себестоимость;
- стоимость и продолжительность технологического обслуживания;
- степень унификации конструкции.

Отработка конструкции изделия на технологичность должна способствовать решению следующих задач:

- снижение трудоемкости и себестоимости изготовления;
- снижение трудоемкости и стоимости технического обслуживания;
- снижение расхода материала, топливно-энергетических ресурсов, стоимости монтажа и ремонта вне предприятия-изготовителя.

Виды технологичности и ее главные факторы покажем в виде схемы (рис. 26.).

Качественная оценка при сравнении вариантов конструкции в процессе проектирования изделия предшествует *количественной* и определяет ее целесообразность.



Рис. 26. Виды технологичности и ее главные факторы

В зависимости от метода образования соединений существуют следующие виды сборки:

- слесарная (слесарно-сборочные операции);
- монтаж (установка изделия и его составных частей на месте использования);
- электромонтаж (монтаж изделий, имеющих токоведущие элементы);
- сварка;
- пайка;
- клепка;
- склеивание.

Сборка – заключительный этап изготовления машин.

Высокое качество машин не только определяется удачной кон-

струкцией, применением высококачественных материалов, изготовлением деталей высокой точности, но и зависит от качественного проведения всех этапов сборки, так как по разным причинам могут возникнуть погрешности взаимного расположения деталей.

В зависимости от условий, типа и организации производства сборка имеет различные организационные формы:

- **стационарная сборка** осуществляется без расчленения операций сборочных работ. Сборка может производиться на стенде, станке, на рабочем месте и т.п. Широко распространен бригадный метод, когда сборку изделия выполняет бригада рабочих;

- **непоточная сборка с расчленением** организуется так, что рабочие, выполняющие отдельные операции сборки, находятся на своих рабочих местах, а собираемые изделия последовательно перемещаются от одного рабочего места к другому. Перемещение может быть свободным или принудительным (например конвейер). Непоточная сборка с перемещением изделия находит применение в среднесерийном производстве;

- **поточная сборка** характеризуется тем, что при построении технологического процесса сборки сборочные операции выполняются в соответствии с тактом или за промежуток времени, кратный такту. Поточная сборка применяется в массовом производстве, она сокращает длительность производственного цикла, уменьшает межоперационные заделы деталей, уменьшает возможность ошибки сборщиков и повышает их специализацию.

Возможность автоматизации и механизации поточной сборки приводит к снижению трудоемкости сборки на 35-50 %.

Оборудование сборочных цехов

Оборудование сборочных цехов можно разбить на две группы:

- технологическую, предназначенную для выполнения работ;
- вспомогательную для механизации сборочных работ.

К технологическому оборудованию относятся стенды, установки для навинчивания гаек и т.п.

Для сборки неподвижных неразъемных соединений, для нагрева деталей используют в качестве технологического оборудования индукционные печи.

Прочность соединения деталей с охлаждением охватываемой поверхности при прочих равных условиях в 2 - 2,5 раза выше прочности обычной запрессовки и на 10-15 % выше, чем при нагреве охватываемой детали. Охлаждение производят жидким азотом или в растворе углекислоты.

Наиболее распространенными транспортными средствами между операциями являются рольганги.

Существуют вспомогательные механизмы и приспособления – домкраты, кран-балки, поворотные краны и др.

Исходные данные для разработки технологических процессов сборки

Основным элементом технологического процесса сборки считается **сборочная операция**, состоящая из технологических переходов.

Технологический процесс сборки обычно разбивают поэтапно:

- в зависимости от объема выпуска устанавливают целесообразную форму сборки, определяют ее такт и ритм;
- осуществляют технологический анализ сборочных чертежей;
- устанавливают последовательность соединения всех сборочных единиц и деталей изделия;
- выбирают наиболее производительные способы сборки, контроля и испытания;
- осуществляют техническое нормирование сборочных работ;
- производят планировку оборудования и рабочих мест.

Примером технологического процесса сборки может быть сборка червячного колеса как отдельной сборочной единицы (рис. 27, 28).

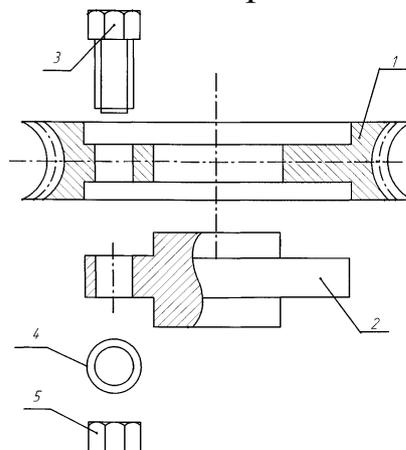


Рис. 27. Сборочный чертеж червячного колеса

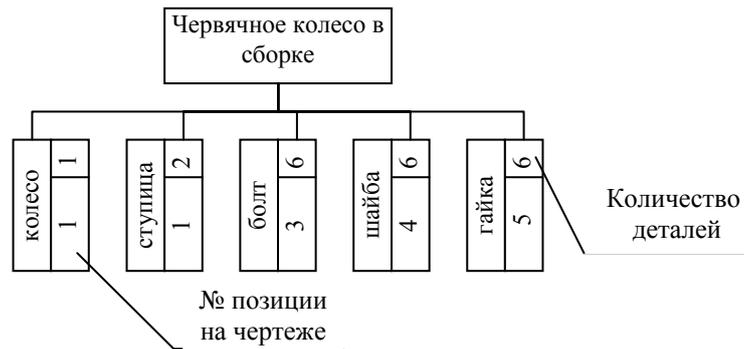


Рис. 28. Схема технологического процесса сборки червячного колеса как отдельной сборочной единицы

Автоматическая сборка с применением промышленных роботов

Главным преимуществом промышленных роботов по сравнению со сборочными машинами является их способность быстро перестраиваться на сборку других изделий. Наличие устройств программного управления повышает уровень универсальности этих машин и дает возможность их применения в многономенклатурном серийном производстве.

Функции любого **робота** сводятся к ряду типовых действий в пространстве (взять – поднять; положить – отпустить, перевернуть; перенести и т.д.), на базе которых можно осуществить транспортирование детали к месту сборки, их ориентирования, выполнение технологических операций, контроль качества сборки.

Существенному прогрессу роботостроения способствует развитие электронной и микропроцессорной техники. Современное развитие робототехники идет от жестко управляемых манипуляторов и роботов к роботам с адаптивным программным управлением.

К числу современных устройств, особо расширяющих возможности роботов, следует отнести техническое зрение, осязание и ощущение давления.

Визуальные сенсорные устройства позволяют:

- вести наблюдение за процессом соединения деталей;
- осуществлять комплектацию узлов;
- проводить 100%-й контроль по внешнему виду и размерам и выдавать статистические сведения о характере отклонения от нормы;
- осуществлять 100%-й контроль окраски.

ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ

Современное производство основано на исследовании достижений науки в области организации производства и управлении им, новейших видов средств производства и информации о качестве производимых объектов, поступающих из сферы потребления.

Производство – это основная сфера применения достижений науки и техники, поэтому необходимо их интенсивное развитие.

В свою очередь производство развивается, изменяется и совершенствуется. Развитие производства характеризуется следующими наиболее характерными особенностями:

- **динамичностью** (непрерывным процессом обновления состава объектов производства, влекущим за собой обновление материально-технической базы и методов ведения производства);
- **усложнением цикла подготовки производства** (продолжительность и структура жизненного цикла объекта производства зависят от усложнения конструкции);
- **комплексной механизацией и автоматизацией производственных процессов** (предусматривает обширную программу работ от замены ручных операций до создания заводов-автоматов).

Развитие науки тесно взаимосвязано с техникой производства. Результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) широко используются в производстве, а современные научные исследования все больше нуждаются в точной, сложной и дорогостоящей технике, поставляемой производством.

По своему содержанию и характеру получаемых результатов научные исследования могут быть:

- фундаментальными;
- поисковыми;
- прикладными.

Фундаментальные исследования делятся на **теоретические** и **экспериментальные**. Основой **экспериментальных** исследований является открытие новых явлений, закономерностей и принципов, которые могут быть использованы при создании новой техники, технологии производства, организации производства и потребления.

Результаты **фундаментальных** исследований, как правило, служат основой для проведения поисковых и прикладных исследований, прямо касающихся вопросов создания новых видов материалов, средств и способов производства, формы информации, теории и гипотезы.

Поисковые научные исследования направлены на изучение более конкретных проблем, например, возможности создания новых материалов, техники, технологии, повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Результатами поисковых исследований является научно-техническая информация, которая во многих случаях имеет материально-техническое воплощение.

При положительных результатах выводы поисковых работ имеют в корне конкретный характер и выдаются в виде отчетов технической документации, макетов, экспериментальных образцов.

Прикладные научные исследования непосредственно направлены на создание новых конкретных изделий либо на совершенствование существующих, а также на разработку способов их производства, на разработку средств механизации и автоматизации производства, систем и методов контроля над качеством продукции.

Результаты прикладных исследований в форме отчетов технической документации, макетов, опытных образцов – это основа дальнейших разработок с целью внедрения в практику научных идей.

Прикладные исследования, относящиеся к материальному производству, в результате которых осуществляется техническое и рабочее проектирование, изготавливаются и испытываются опытные образцы, называются **опытно-конструкторскими работами (ОКР)**. В процессе этих работ решаются технические задачи на основе возможностей, изысканных в результате прикладных исследований.

Работы фундаментального и поискового характера ведутся, как правило, в научных учреждениях академии наук, а также в научно-исследовательских лабораториях при кафедрах высших учебных заведений.

Работы поискового и особенно прикладного характера выполняются в отраслевых научно-исследовательских институтах, конструкторских бюро и подразделениях предприятий, роль которых существенно расширена в последние годы.

Прикладные научно-исследовательские работы (НИР) стали комплексными. Их выполняют научно-исследовательские, конструкторские и производственные подразделения, а часто и специализированные проектные службы.

В проведении научных исследований особое место занимают конструкторские бюро и научные лаборатории предприятия. Как правило, они осуществляют конструкторскую подготовку серийного производства и иногда самостоятельно разрабатывают проекты.

Цикл НИР, проводимых подразделениями предприятия и другими организациями, состоит из стадий, а также возможных этапов по стадиям.

Под **стадией** понимается логически обоснованный раздел НИР, имеющий самостоятельное значение и являющийся объектом планирования и финансирования.

На первой стадии проводится разработка технического задания: подбирается и изучается научно-техническая литература, патентная информация и другие материалы по теме; обсуждаются полученные данные, на их основе составляется аналитический обзор и выдвигаются гипотезы. По результатам анализа выбираются направления работы и пути реализации требований, которым должны удовлетворять изделия. Составляется отчетная научно-техническая документация по стадиям, определяются необходимые исполнители, подготавливается и выдается техническое задание.

На второй стадии проводятся теоретические и экспериментальные исследования.

Первый этап: осуществляется теоретическая разработка темы, в процессе которой проверяются научные и технические идеи; разрабатываются методики исследований, обосновывается выбор схем, выбираются методы расчетов и исследований; выявляется необходимость проведения экспериментальных работ; разрабатываются методики их проведения.

На втором этапе, если определена необходимость проведения экспериментальных работ, осуществляются проектирование и изготовление макетов и экспериментального образца.

На третьем этапе проводятся стендовые и полевые экспериментальные испытания образца по разработанным программам и ме-

тодикам, анализируются результаты испытаний; определяется степень соответствия полученных данных на экспериментальном образце расчетным и теоретическим выводам.

Если имеют место отклонения, то дорабатывается экспериментальный образец и проводятся дополнительные испытания, при необходимости вносятся изменения в разработанные схемы, расчеты, техническую документацию.

На третьей стадии оформляются результаты НИР и составляется отчетная документация, включающая материалы по новизне и целесообразности использования результатов НИР по экономической эффективности.

Если получены положительные результаты, то разрабатываются научно-техническая документация и проект технического задания на ОКР.

Составленный и оформленный комплект нормативно-технической документации предъявляется к приемке заказчиком. Если частные технические решения имеют новизну, то они оформляются через патентную службу независимо от окончания составления всей технической документации.

Руководитель темы перед предъявлением НИР комиссии составляет извещение о ее готовности к приемке. На этапе приемки темы проводятся обсуждение и утверждение результатов НИР (научно-технического отчета) и подписание акта заказчика о принятии работы.

Если получены положительные результаты и подписан акт приемки, то разработчик передает заказчику принятый комиссией экспериментальный образец нового изделия; протоколы приемочных испытаний и акты приемки опытного образца (изделия); расчеты экономической эффективности использования результатов разработки; необходимую конкретную и технологическую документацию по изготовлению экспериментального образца. Разработчик принимает участие в проектировании и освоении достижения гарантированных показателей изделия.

Комплексное проведение НИР по определенной целевой программе позволяет не только решить научно-техническую проблему, но и создать достаточный задел для более оперативного и качественного проведения ОКР, конструкторской и технологической подготов-

ки производства, а также значительно сократить объем доработок и сроки создания и освоения новой техники.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Процесс труда – это воздействие человека на предметы труда с целью приспособления их к своим потребностям. Человек, воздействуя на предмет труда, расходует физическую и нервную энергию.

Процесс производства представляет собой единство трех элементов:

- живого труда;
- орудия труда;
- предметов труда.

Задача организации производства заключается в том, чтобы связать рациональное использование живого труда и рабочей силы с орудиями труда и предметами труда.

Цель научной организации труда (НОТ) состоит в систематическом улучшении организации живого труда и применении форм и методов труда в соответствии с уровнем развития техники и технологии на данном предприятии.

Для практического создания необходимых условий внедрения НОТ необходимо решить три задачи:

- экономическую;
- психологическую;
- социальную.

Экономическая задача состоит в максимально возможной экономии живого труда. Эта задача решается путем научно-технического прогресса и наиболее высоким уровнем организации производства.

Психологическая задача НОТ связана с оздоровлением и облегчением условий труда, сохранением физического здоровья и безопасности людей.

Социальная задача НОТ решается путем повышения степени удовлетворенности людей трудом.

Основные направления и принципы НОТ

Практическая деятельность по НОТ на предприятии осуществляется в следующих направлениях:

- развитие прогрессивных форм разделения и кооперации труда;
- организация, обслуживание, аттестация и паспортизация рабочих мест (сертификация);
- рационализация приемов и методов труда на основе обобщения и массового распространения прогрессивного опыта в условиях рыночной экономики;
- совершенствование форм образования кадров и рост их квалификации;
- использование мер материального и морального стимулирования.

Рациональные приемы и методы труда

Метод труда – это способ выполнения заданной работы.

Рациональным считается такой метод труда, который обеспечивает минимальные затраты времени на выполнение работы и не вызывает преждевременного утомления исполнителей.

Рационализация приемов и методов труда означает тщательное изучение способов выполнения отдельных элементов работы, отбор лучших способов и формирование на их основе прогрессивного метода труда.

Например, наиболее совершенным и рациональным методом труда электромонтажника будет соединение проводов нужного размера в один унифицированный жгут. Данный метод изготовления жгута проводов позволит сократить затраты подготовительно-заключительного времени и является прогрессивным методом труда.

Совершенствование форм материального и морального стимулирования

Практически материальное стимулирование труда осуществляется путем проведения различных систем выплаты заработной платы и премирования.

Моральное стимулирование труда имеет целью создания в трудовом коллективе такой обстановки, при которой плодотворный и инициативный труд был бы замечен, по достоинству оценен, вызвал бы общественное признание и уважение.

Улучшение условий труда

К числу **факторов, определяющих условия труда**, относятся:

- состояние производственных помещений;
- температура;
- относительная влажность (менее или равная 70 % на предприятиях);
- подвижность воздуха в рабочей зоне;
- запыленность и загрязненность воздуха;
- освещенность рабочей зоны (для учебных заведений 300 лк);
- наличие производственного шума и вибраций (по норме 85 дБ в течение всей смены);
- степень безопасности труда.

В процессе труда должен быть установлен неустойчивый ритм работы, суточный и недельный режим с четким определением дней отдыха, отпусков и праздников.

Укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности

Дисциплина труда определяется уровнем активности работников в процессе их трудовой деятельности и отношением к труду.

Дисциплина труда включает:

- соблюдение работником законодательства о труде и охране труда;
- производственную и технологическую дисциплину.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Нормы труда – это величины, регламентирующие затраты или результаты труда работников.

Нормирование труда работников используется с целью определения необходимой численности работников для выполнения заданного объема работы и оценки результатов работы отдельных работников в производственном коллективе.

Нормы времени устанавливают необходимые затраты рабочего времени для выполнения единицы работы работником.

Полная норма времени включает:

- подготовительно-заключительное время;

- операционное время;
- время на техническое обслуживание оборудования;
- время на отдых и личные надобности.

Методы учета рабочего времени

Время пребывания рабочего на производстве складывается из времени работы и перерывов.

Основное машинное время – это время, в течение которого происходят качественные изменения предметов труда.

Вспомогательное время – затрачивается на обеспечение основной работы.

Основное и вспомогательное время в сумме составляют **оперативное время**.

Учет затрат времени подразделяется:

- на фотографию рабочего дня;
- хронометраж;
- метод моментных наблюдений.

Фотография рабочего времени – это изучение путем наблюдения и измерения всех затрат времени в продолжение полного рабочего дня или его части.

Существуют два вида фотографии рабочего времени:

- самофотография;
- работа, выполняемая нормировщиком.

Хронометраж – это метод изучения затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся элементов операций путем замеров ее продолжительности.

Проведение хронометража включает наблюдение и измерение затрат рабочего времени, анализ и систематизацию полученного материала. Его обычно выполняют операционно.

Метод моментных наблюдений может осуществляться с помощью промышленного телевидения либо путем обхода.

Наблюдатель (нормировщик) фиксирует в специальном листе, что происходит в данный момент на рабочем месте, записывает объем наблюдений (сколько рабочих), количество обходов, время, перечень затрат рабочего времени, а затем с помощью статистических методов вырабатывает средние нормы фактической загруженности рабочих и оборудования.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Потребитель рассматривает товар как совокупность определенных качеств и выбирает продукт, обеспечивающий оптимальное сочетание этих качеств при минимальных затратах.

Например, автомобиль *Honda Civic* – это скорость, высокое качество, низкая цена и экономия горючего, а *Mersedes* – комфорт и роскошь.

Мотивация деятельности человека (рис. 29) подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы, если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, что само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду.

Внешнюю мотивацию иногда называют стимулирующей.



Рис.29. Виды мотивации деятельности человека

Административная мотивация означает выполнение работ по приказу, команде, по прямому принуждению соответствующими санкциями, за нарушение установленных норм.

Экономическая мотивация осуществляется методами побуждения через экономические стимулы.

Для предприятий США характерна **мотивация по результатам**, основанная на развитой системе разделения труда и традициях индивидуализма.

В Японии преобладает **ранговая мотивация**, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, связям между сотрудниками в соответствии со спектром выполняемых ими функций.

Свободное время является важнейшим мотивом в деятельности для творческих личностей.

Для людей, совмещающих работу с учебой, по мере роста благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

За сокращение рабочего времени в Дании, Германии, Франции высказались соответственно 55, 44, 42 %, а в Португалии, Ирландии и Британии – 15, 16, 17 %.

Мотивация осуществляется через стимулы управления:

- **теория «Х»** – человек не любит работать, поэтому его следует принуждать, контролировать и угрожать наказаниями. В данном случае человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы;

- **теория «Y»** – базируется на прямо противоположных постулатах: человек любит работать, самостоятелен и ответственен. В таком случае контроль должен быть мягким и незаметным, следует избегать резких команд и приказаний.

Японский специалист Оучи предложил стиль управления **Z**, основанный на учете национальных традиций и особенности экономики Японии.

Основой мотивации труда в Японии является иерархия рангов, которые применяются как на частных, так и на государственных предприятиях. В отличие от фиксированного разделения труда (что характерно для стран Запада и России) японские рабочие и служащие поощряются за владение широким спектром знаний и навыков, за творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЛИЧНОСТИ

Психологи рекомендуют при руководстве людьми придерживаться выработанных психологических правил:

- поддерживать у подчиненных чувство самоуважения;
- уделять внимание проблемам, а не личностям;
- необходимо выдвигать ясные требования и поддерживать постоянный контакт с людьми с образованием прочных обратных связей;

Различают следующие темпераменты человека:

- **сангвиник** – это сильный тип нервной системы;
- **холерик** – обладатель неуравновешенного типа нервной системы;
- **флегматик** – неподвижный тип нервной системы (хорошая уравновешенность);
- **меланхолик** – слабый, неуравновешенный тип нервной системы.

В процессе трудовой деятельности сангвинику подходит принцип «доверяй, но проверяй». В работе с холериком можно руководствоваться принципом «ни минуты покоя», всегда должен быть занят делом, иначе его активность будет направлена на разложение коллектива. Флегматику подходит принцип «не торопи», ему нужен индивидуальный темп и он сам рассчитает свое время и сделает дело. Девиз для меланхолика «не навреди», на него нельзя кричать, давить, он чувствителен к интонациям и очень раним.

Холерику лучше всего работать с сангвиником. Сангвинику с меланхоликом. Меланхолику с флегматиком. Если вы с холериком, то можно надеяться на успешность вашего пути, они умеют ставить цели и их достигать.

ДИДАКТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Рейтинг-контроль №1

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет №1. Группа _____

Ф.И.О. _____

- I. Назовите основные виды предпринимательской деятельности.
- II. Какие основные документы оформляются при создании малого предприятия?
- III. Приведите эскиз конструктивной схемы цилиндрической зубчатой передачи.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 2. Группа _____

Ф.И.О. _____

- I. Перечислите виды производственной предпринимательской деятельности.
- II. Перечислите основные разделы устава предприятия.
- III. Приведите эскиз конструктивной схемы конической зубчатой передачи.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 3. Группа _____

Ф.И.О. _____

- I. Назовите основные виды консультативного предпринимательства.
- II. Какую информацию содержит договор об учреждении предприятия?
- III. Определите модуль цилиндрического зубчатого колеса, если диаметр вершин зубьев $d_a = 0,2$ м, а число зубьев $z = 100$.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 4. Группа _____

Ф.И.О. _____

- I. В чем заключается коммерческое предпринимательство?
- II. Перечислите хозяйственные формы деятельности малого предприятия.
- III. Приведите технологическую схему нарезания зубьев в мелкосерийном производстве.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 5. Группа _____

Ф.И.О. _____

- I. Чем отличается финансовое предпринимательство от коммерческого?
- II. Из каких этапов складывается процедура организации малого предприятия?

III. Приведите технологическую схему нарезания зубьев в крупносерийном производстве.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 6. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Какие формы собственности могут иметь малые предприятия?

II. Что такое лицензия и какие сведения предоставляются для ее получения?

III. Приведите технологическую схему нарезания зубьев с помощью пальцевой фрезы.

Т и ОППУ рейтинг № 1. Билет № 7. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Назовите организационно-экономические формы предпринимательства.

II. Что такое бизнес-план предприятия?

III. Из каких элементов складывается штучное время на выполнение технологической операции?

Т и ОППУ рейтинг № 1. Билет № 8. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Что такое товарная биржа и для чего она создается?

II. Каковы функции бизнес-плана?

III. С помощью какого инструмента осуществляют зубонарезание зубчатых колес с внутренним зубом?

Т и ОППУ рейтинг № 1. Билет № 9. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Что такое консорциум?

II. Какие разделы содержит бизнес-план?

III. Приведите технологическую схему нарезания зубьев методом копирования с помощью дисковой фрезы.

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 10. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Назовите основные стадии подготовки производства.

II. Какова численность малых предприятий?

III. Каким инструментом получают 6 и 7 степени точности незакаленных зубчатых колес? Как называется процесс чистовой обработки колес с помощью этого инструмента?

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 11. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Назовите этапы конструкторской подготовки производства.

II. Какие ограничения установлены для выручки малых предприятий?

III. Каким инструментом получают 5 и 6 степени точности закаленных зубчатых колес? На каких станках осуществляют процесс чистовой обработки зубчатых колес с помощью этого инструмента?

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 12. Группа _____.

Ф.И.О. _____

I. По каким направлениям осуществляется государственная поддержка малого бизнеса?

II. Какой системой стандартов регламентируется технологическая подготовка производства?

III. Из каких операций складывается технологический процесс изготовления зубчатого колеса?

Т и ОППУ рейтинг № 1. Билет № 13. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Какими показателями оценивается распространенность малого бизнеса?

II. Какой системой стандартов регламентируется конструкторская подготовка производства?

III. Какими методами получают заготовки зубчатых колес?

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 14. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Перечислите достоинства и недостатки малых предприятий.

II. В чем заключается этап научно-исследовательских работ при подготовке производства?

III. Какие отделочные методы применяют на последней стадии обработки зубчатых колес для обеспечения более плавного и бесшумного зацепления?

Т и ОППУ рейтинг №1. Билет № 15. Группа _____

Ф.И.О. _____

I. Какова специфика руководства малым предприятием?

II. Назовите основные стадии подготовки производства.

III. В чем заключаются операции нормализации и отпуска? Для чего они применяются?

ПРИЛОЖЕНИЯ
Приложение 1

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ УСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ

ООО «Авто Фаворит»

«УТВЕРЖДЕН»
ОБЩИМ СОБРАНИЕМ УЧРЕДИТЕЛЕЙ
Протокол №1 от 21 января 20__ г.

Устав
общества с ограниченной ответственностью
«Авто Фаворит»

Город Москва, 20__ г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Авто Фаворит», далее «общество», реализует свою деятельность на основе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ, Гражданского кодекса РФ, Федерального закона № 312-ФЗ, других нормативных актов Российской Федерации и настоящего Устава.

2. Учредителями общества являются российские и иностранные физические лица и/или юридические лица РФ.

3. Полное фирменное наименование общества: общество с ограниченной ответственностью «Авто Фаворит». Сокращенное наименование: ООО «Авто Фаворит».

4. Наименование на английском языке: нет.

5. Место нахождения общества: 129090, г. Москва, ул. Щепкина, д. 8, оф. 402.

Почтовый адрес общества: 129090, г. Москва, ул. Щепкина, д. 8, оф. 402.

6. Общество создается в соответствии с законодательством для осуществления хозяйственной деятельности и обладает полной хозяйственной самостоятельностью.

7. Общество является юридическим лицом, правоспособность общества возникает в момент его создания (государственной регистрации) и прекращается в момент завершения его ликвидации (с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц).

8. Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс. Общество может быть ограничено в правах лишь в случаях и в порядке, предусмотренных законом. Решение об ограничении прав может быть обжаловано в судебном порядке.

9. Общество открывает соответствующие счета в любых финансово-

кредитных учреждениях как в рублях, так и в иностранной валюте.

10. Общество имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием и необходимыми реквизитами, товарный и фирменный знаки, эмблему и другие реквизиты.

11. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

12. Учредители общества несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением общества и возникшим до его государственной регистрации. Общество несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения их действий общим собранием участников общества.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

1. Основной целью деятельности общества является получение прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

2. Для достижения поставленных целей общество осуществляет следующие виды деятельности:

- торговля автотранспортными средствами через агентов;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через агентов;
- торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями через агентов;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей;
- техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;
- предоставление прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств;
- торгово-закупочная деятельность;
- оказание услуг в области маркетинга;
- организация комиссионно-коммерческой торговли;
- общая коммерческая деятельность; внешнеэкономическая деятельность;
- операции с недвижимостью;

- туристическая деятельность;
- организация и проведение строительных, строительного-монтажных, реставрационных работ;
- производство и реализация строительных материалов, конструкций и изделий из них;
- проведение научно-исследовательских, проектных, опытно-конструкторских работ и экспертизы по уставным видам деятельности;
- приобретение и реализация автотранспортных средств, в том числе импортных, и запасных частей к ним.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОБЩЕСТВА

1. Для осуществления своей деятельности общество имеет право:

- вступать в гражданско-правовые отношения в Российской Федерации и за рубежом с государственными, общественными, частными, кооперативными и иными предприятиями, организациями, а также с гражданами, заключать с ними сделки и другие юридические акты, в том числе хозяйственные договоры, договоры подряда и договоры о совместной деятельности, вести куплю-продажу по договорным ценам как за наличные деньги, так и по безналичному расчету, производить выдачу заработной платы наличными средствами из выручки общества или из средств, полученных со счета в

банке, осуществлять акты посредничества, кредитования, аренды, лизинга, мены, страхования, поручения, заготовки, хранения, перевозки, комиссионной и лицензионной торговли, участвовать и самостоятельно проводить торги, аукционы, конкурсы, выставки, конференции и симпозиумы, издавать печатную продукцию;

- учреждать на территории России и за границей предприятия, филиалы и представительства, центры и отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих и расчетных счетов и утверждать положения о них;

- быть участником любого другого добровольного общества, союза, ассоциации и т.п. коммерческого или некоммерческого характера;

- иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные в соответствии с действующим законодательством.

2. Общество обязано:

- соблюдать законодательные акты, установленные для обществ с ограниченной ответственностью на территории Российской Федерации;

- производить обязательные расчеты с бюджетом;

- создавать нормальные условия труда и производственного быта;

- сообщать зарегистрировавшему его органу об изменениях в уставе общества.

3. Общество осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую отчетность в установленном порядке и несет ответственность за ее достоверность.

4. Проверка финансовой и хозяйственной деятельности общества осуществляется финансовыми органами, а в случае необходимости также другими государственными органами в пределах их компетенции в соответствии с действующим законодательством.

5. Проверка финансово-хозяйственной деятельности общества производится ревизионной комиссией (ревизором) по поручению общего собрания участников, по собственной инициативе либо по требованию участников, имеющих не менее 10 % голосов. Ревизионная комиссия (ревизор) действует на основе положения, принимаемого на общем собрании участников.

6. В обществе с числом участников менее 15 (пятнадцати) образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) не является обязательным.

7. Если в обществе не создается ревизионная комиссия, то функции ревизионной комиссии общества может осуществлять утвержденный об-

щим собранием участников общества аудитор, не связанный имущественными интересами с обществом и членами исполнительных органов общества.

8. Общество в целях реализации государственной социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

9. Общество в процессе своей деятельности ведет работу по учету и бронированию граждан, находящихся в запасе, и призывников в соответствии с требованиями законодательства РФ и постановлениями Правительства. Персональная ответственность за выполнение этой работы возлагается на руководителя Общества.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

1. Участники общества имеют право:

- участвовать в управлении делами общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном федеральным законом и настоящим уставом;
- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных федеральным законом. Выход участников общества из общества, в результате которого в обществе не остается ни одного участника, а также выход единственного участника общества из общества не допускается;
- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;
- преимущественное право на получение продукции, работ, услуг, производимых обществом, порядок которого устанавливается общим собранием участников.

Участники общества имеют также другие права, предусмотренные действующим законодательством.

2. По решению общего собрания участников общества, принятому

всеми участниками общества единогласно, определенному участнику (участникам) общества могут быть предоставлены иные права (дополнительные права).

Предоставление дополнительных прав и их прекращение регулируются действующим законодательством.

3. Максимальный размер доли участника не ограничен.

4. Соотношения долей участников общества могут меняться при единогласном утверждении нового соотношения долей на общем собрании участников.

5. Участники общества обязаны:

- оплачивать доли в уставном капитале общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены федеральным законом и договором об учреждении общества. В случае неполной оплаты доли в уставном капитале общества в срок неоплаченная часть доли переходит к обществу. Такая часть доли должна быть реализована обществом в порядке и в сроки, которые установлены статьей 24 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества;

- соблюдать положения настоящего устава;

- выполнять решения общего собрания участников, а также решения других органов и должностных лиц общества, принятые в пределах их компетенции.

Помимо перечисленных обязанностей, решением общего собрания участников могут предусматриваться иные обязанности (дополнительные обязанности) участника (участников) общества.

6. Исключение участника общества из общества.

Участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10 % уставного капитала общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность общества или существенно ее затрудняет.

Доля участника общества, исключенного из общества, переходит к обществу. При этом общество обязано выплатить исключенному участнику общества действительную стоимость его доли, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дате вступления в законную силу решения суда об исключении, или с согласия исключенного участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

Положения настоящего пункта не применяются к обществу с единст-

венным участником.

7. Сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества.

7.1. Участник общества вправе выйти из общества путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других его участников или общества.

7.2. В случае выхода участника общества из общества его доля переходит к обществу. Общество обязано выплатить участнику общества, подавшему заявление о выходе из общества, действительную стоимость его доли в уставном капитале общества, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню подачи заявления о выходе из общества, или с согласия этого участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости либо в случае неполной оплаты им доли в уставном капитале общества действительную стоимость оплаченной части доли.

7.3. Положения настоящей статьи не применяются к обществу с единственным участником.

8. Вклады в имущество общества.

По решению общего собрания участники общества могут вносить вклады в имущество общества пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Размеры, максимальная стоимость и порядок внесения вкладов в имущество общества определяются действующим законодательством. Вклады в имущество общества не изменяют размеры и номинальную стоимость долей участников общества в уставном капитале общества.

6. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

1. Уставный капитал общества составляет _____ рублей.

Размер доли участника общества должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала общества.

Действительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли.

2. Увеличение уставного капитала общества допускается только после его полной оплаты.

Увеличение уставного капитала общества может осуществляться за

счет имущества общества и (или) за счет:

- дополнительных вкладов, вносимых всеми участниками общества пропорционально их долям. Такое решение должно быть принято на общем собрании участников большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества;

- заявления участника (участников) общества или третьего лица о внесении дополнительного вклада, который должен быть внесен в течение шести месяцев со дня принятия общим собранием участников общества такого решения, принятому всеми участниками общества единогласно. В заявлении участника общества и в заявлении третьего лица должны быть указаны размер и состав вклада, порядок и срок его внесения, а также размер доли, которую участник общества или третье лицо хотели бы иметь в уставном капитале общества.

3. Уменьшение уставного капитала общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников общества в уставном капитале общества и (или) погашения долей, принадлежащих обществу.

Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с законодательством на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в устав общества.

Порядок уменьшения уставного капитала регулируется действующим законодательством.

4. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли общества, распределяемой между участниками общества, принимается общим собранием участников общества.

Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками общества в случаях, предусмотренных статьей 29 закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

7. ПЕРЕХОД ДОЛИ (ЧАСТИ ДОЛИ) УЧАСТНИКАМ

ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА К ДРУГИМ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ

1. Переход доли или части доли в уставном капитале общества к одному или нескольким участникам данного общества либо к третьим лицам осуществляется на основании сделки, в порядке правопреемства или на ином законном основании.

2. Участник общества вправе продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества. Согласие других участников общества или общества на совершение такой сделки не требуется.

Продажа либо отчуждение иным образом доли или части доли в уставном капитале общества третьим лицам допускается с соблюдением требований, предусмотренных федеральным законом.

3. Доля участника общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в части, в которой она оплачена.

4. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли или части доли участника общества по цене предложения третьему лицу. При этом допускается и непропорциональное распределение продаваемой доли между участниками, воспользовавшимися преимущественным правом покупки доли (или части доли).

5. Общество может воспользоваться преимущественным правом покупки обществом доли или части доли, принадлежащих участнику общества, по цене предложения третьему лицу или по заранее определенной уставом цене, если другие участники общества не использовали свое преимущественное право покупки доли или части доли участника общества.

Цена покупки доли или части доли в уставном капитале устанавливается в размере номинальной стоимости продаваемой доли или части доли.

Ни один из участников не имеет преимущественного права перед другими участниками в приобретении продаваемой доли или части доли.

По решению общего собрания участников общества продаваемая доля или часть доли в уставном капитале общества всем участникам общества может быть распределена также и непропорционально размерам их долей.

6. Участник общества, намеренный продать свою долю или часть доли в уставном капитале общества третьему лицу, обязан известить в письменной форме об этом остальных участников общества и само общество

путем направления через общество за свой счет оферты, адресованной этим лицам и содержащей указание цены и других условий продажи. Оферта о продаже доли или части доли в уставном капитале общества считается полученной всеми участниками общества в момент ее получения обществом. При этом она может быть акцептована лицом, являющимся участником общества на момент акцепта, а также обществом в случаях, предусмотренных федеральным законом. Оферта считается неполученной, если в срок не позднее дня ее получения обществом участнику общества поступило извещение о ее отзыве. Отзыв оферты о продаже доли или части доли после ее получения обществом допускается только с согласия всех участников общества.

7. Участники общества вправе воспользоваться преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале общества в течение тридцати дней с даты получения оферты обществом.

8. Порядок осуществления преимущественного права или отказ от использования преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале общества оформляются в соответствии с действующим законодательством.

9. В случае, если в течение тридцати дней с даты получения оферты обществом участники общества и общество не воспользуются преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале общества, предлагаемых для продажи, доля или часть доли может быть продана третьему лицу по цене, которая не ниже установленной в оферте для общества и его участников цены.

10. Согласие участников общества на переход доли или части доли в уставном капитале общества к третьему лицу не требуется.

11. Сделка, направленная на отчуждение доли или части доли в уставном капитале общества, подлежит нотариальному удостоверению.

Нотариальное удостоверение не требуется в случае перехода доли к обществу в порядке, предусмотренном статьей 23, пунктом 2 статьи 26 федерального закона, а также распределения доли, принадлежащей обществу, между участниками общества и продажи доли всем или некоторым участникам общества либо третьим лицам в соответствии со статьей 24 федерального закона.

12. Доля или часть доли в уставном капитале общества переходит к ее приобретателю с момента нотариального удостоверения сделки, направленной на отчуждение доли или части доли в уставном капитале общества, либо в случаях, не требующих нотариального удостоверения, с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц со-

ответствующих изменений на основании правоустанавливающих документов.

13. При продаже доли или части доли в уставном капитале общества, оформленной с нарушениями, она может быть возвращена истинному владельцу в судебном порядке соответствии с ФЗ.

14. Участник общества вправе передать в залог принадлежащую ему долю или часть доли в уставном капитале общества другому участнику общества или с согласия общего собрания участников общества третьему лицу. Решение общего собрания участников общества о даче согласия на залог доли или части доли в уставном капитале общества, принадлежащих участнику общества, принимается большинством голосов всех участников общества. Голос участника общества, который намерен передать в залог свою долю или часть доли, при определении результатов голосования не учитывается.

15. Доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества. До принятия наследником умершего участника общества наследства управление его долей в уставном капитале общества осуществляется в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации. До принятия наследником умершего участника общества наследства права умершего участника общества осуществляются, а его обязанности исполняются лицом, указанным в завещании, а при отсутствии такого лица управляющим, назначенным нотариусом.

8. ДОЛИ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ОБЩЕСТВУ

1. Доли, принадлежащие обществу, не учитываются при определении результатов голосования на общем собрании участников общества, при распределении прибыли общества, а также имущества общества в случае его ликвидации.

2. В течение одного года со дня перехода доли или части доли в уставном капитале общества к обществу они должны быть по решению общего собрания участников общества распределены между всеми участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале общества или предложены для приобретения всем либо некоторым участникам общества и (или) третьим лицам.

3. Не распределенная или не проданные в течение года доля или

часть доли в уставном капитале общества должны быть погашена, и размер уставного капитала общества должен быть уменьшен на величину номинальной стоимости этой доли или этой части доли.

9. ОБРАЩЕНИЕ ВЗЫСКАНИЯ НА ДОЛЮ (ЧАСТЬ ДОЛИ) УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА.

1. Обращение по требованию кредиторов взыскания на долю (часть доли) участника общества в уставном капитале общества по долгам участника общества допускается только на основании решения суда при недостаточности для покрытия долгов другого имущества участника общества.

2. В случае обращения взыскания на долю (часть доли) участника общества в уставном капитале общества по долгам участника общества общество вправе выплатить кредиторам действительную стоимость доли (части доли) участника общества.

3. По решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, действительная стоимость доли (части доли) участника общества, на имущество которого обращается взыскание, может быть выплачена кредиторам остальными участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале общества либо оплачена из чистой прибыли.

4. В случае если в течение трех месяцев с момента предъявления требования кредиторами общество или его участники не выплатят действительную стоимость всей доли (всей части доли) участника общества, на которую обращается взыскание, обращение взыскания на долю (часть доли) участника общества осуществляется путем ее продажи с публичных торгов.

10. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ

1. Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его оплаченной доле в уставном капитале общества. Решения общего собрания участников общества принимаются от-

крытым голосованием.

Собрание правомочно в случае присутствия на нем участников, обладающих числом голосов достаточным для принятия решений по вопросам повестки собрания.

Ежегодное очередное общее собрание участников общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности общества, проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

Все другие общие собрания являются внеочередными. Порядок созыва и проведения очередного и внеочередного общего собрания осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

2. К компетенции общего собрания относятся:

(п.1-п. 34.35) иные вопросы, отнесенные федеральным законом к компетенции общего собрания.

Вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания участников, не могут быть переданы им на решение исполнительных органов общества за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников, принимаются большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена настоящим уставом и действующим законодательством.

Решения по вопросам, указанным в пунктах 3, 11, 13-27 компетенции общего собрания, принимаются всеми участниками общества единогласно.

Остальные решения принимаются большинством голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена настоящим уставом и действующим законодательством.

3. В обществе, состоящем из одного участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно.

4. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом общества и осуществляет руководство текущей деятельностью общества. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников общества. Генеральный директор избирается (назначается) общим собранием участников общества сроком на 5 (пять) лет и может переизбираться (назначаться) неограниченное число раз. Любой участник общества может быть избран на должность генерального директора либо им может

быть лицом не из числа участников. Договор между обществом и руководителем подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избран руководитель.

В качестве единоличного исполнительного органа общества может выступать только физическое лицо. Генеральный директор без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия; издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции общего собрания участников общества. Порядок деятельности единоличного исполнительного органа общества и принятия им решений устанавливается уставом общества, внутренними документами общества, а также договором, заключенным между обществом и лицом, исполняющим функции единоличного исполнительного органа общества. Генеральный директор может иметь своих заместителей по направлениям работ (в том числе и с правом первой подписи), которые избираются (назначаются) на общем собрании участников. Заместители действуют по доверенности. Порядок деятельности заместителей определяется договором, заключенным с ними, и внутренними документами общества.

11. ВЕДЕНИЕ СПИСКА УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

1. Общество ведет список участников общества с указанием сведений о каждом участнике общества, размере его доли в уставном капитале общества и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих обществу, датах их перехода к обществу или приобретения обществом.

Общество обязано обеспечивать ведение и хранение списка участников.

2. Генеральный директор обеспечивает достоверность сведений, указанных в списке, сведениям в едином государственном реестре.

12. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

1. Крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом пря-

мо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более 25 % стоимости имущества общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, предшествующий дню принятия решения о совершении таких сделок. Крупными сделками не признаются сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности общества.

2. Решение об одобрении крупной сделки принимается общим собранием участников общества на основании ст. 46 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» с учетом изменений к указанному закону.

3. Положения настоящей статьи о порядке одобрения крупных сделок не применяются:

1) к обществам, состоящим из одного участника, который одновременно осуществляет функции единоличного исполнительного органа данного общества;

2) отношениям, возникающим при переходе к обществу доли или части доли в его уставном капитале в случаях, предусмотренных федеральным законом;

3) отношениям, возникающим при переходе прав на имущество в процессе реорганизации общества, в том числе договорам о слиянии и договорам о присоединении.

13. ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА И ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ДРУГИМ ЛИЦАМ

1. Общество хранит документы, предусмотренные п. 1 ст. 50 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» по адресу места нахождения единоличного исполнительного органа общества.

2. Общество обязано по письменному заявлению на имя генерального директора участника общества, аудитора или любого заинтересованного лица в 10-дневный срок предоставить им возможность ознакомиться с действующим уставом общества, в том числе с изменениями. Плата, взимаемая обществом за предоставление копий, не может превышать затрат на их изготовление.

3. Общество не обязано публиковать отчетность о своей деятельности за исключением случаев, предусмотренных законодательством. В случае публичного размещения облигаций и иных эмиссионных бумаг общество обязано ежегодно публиковать годовые отчеты и бухгалтерские балансы, а также раскрывать иную информацию о своей деятельности, пре-

дусмотренную федеральными законами и принятыми в соответствии с ними нормативными актами.

14. ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

1. Прекращение деятельности общества может осуществляться в виде его ликвидации или реорганизации в иную организационно-правовую форму. Общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

2. Реорганизация общества (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть проведена по решению общего собрания учредителей в порядке, определенном действующим законодательством. Реорганизация (кроме случая присоединения) считается законченной с момента регистрации вновь возникших юридических лиц. Реорганизация общества в виде присоединения к нему другого юридического лица считается завершенной с момента внесения в единый государственный реестр предприятий записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица. Общество вправе преобразоваться в хозяйственное общество другого вида, хозяйственное товарищество или производственный кооператив.

3. Ликвидация общества влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Общество может быть ликвидировано:

- по решению его учредителей;
- по решению суда (в том числе в связи с нарушением закона или иных правовых актов при регистрации общества) в соответствии с действующим законодательством;
- вследствие признания общества банкротом в соответствии с действующим законодательством.

4. Обязанности лица, принявшего решение о ликвидации общества:

- учредители или орган, принявшие решение о ликвидации общества, обязаны письменно сообщить об этом в регистрирующий орган;
- учредители или орган, принявшие решение о ликвидации общества, назначают ликвидационную комиссию и сроки ликвидации по согласованию с регистрирующим органом;
- с момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению обществом и представлению его интересов.

5. Ликвидация общества осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Ликвидация общества считается за-

вершенной, а общество прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

6. При реорганизации и прекращении деятельности общества все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами его правопреемнику. При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение; документы по личному составу (приказы, личные дела и карточки учета, личные счета и т.д.) передаются на хранение в архив административного округа, на территории которого находится предприятие. Передача и упорядочение документов осуществляются силами и за счет средств предприятия в соответствии с требованиями архивных органов.

**ДОГОВОР ОБ УЧРЕЖДЕНИИ
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

«Гласс Инжиниринг»

_____ две тысячи одиннадцатого года.
Руководствуясь законодательством Российской Федерации, мы, физические лица, граждане Российской Федерации:

- 1.
- 2.
- 3.

именуемые в дальнейшем «участники», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1. Участники на общем собрании № 1 от 6.03.2010 г. решили осуществлять совместную деятельность и создали ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Гласс Инжиниринг» с правами юридического лица, именуемое в дальнейшем «Общество».

2. Место нахождения общества: _____

Почтовый адрес общества: _____

2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Участники настоящего договора считают целесообразным хозяйственную деятельность вновь созданного общества осуществлять в следующих направлениях:

2. Общество приобретает права юридического лица, а правоспособность общества возникает в момент его создания (государственной регистрации) и прекращается в момент завершения его ликвидации.

3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ

1. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

2. Участники общества имеют право:

- участвовать в управлении делами общества;
- получать информацию о деятельности общества;
- на долю прибыли пропорционально вкладу в уставной капитал;
- получать прибыль и соответствующую часть имущества общества в случае его ликвидации;
- на получение продукции, работ, услуг, производимых обществом, порядок которого устанавливается общим собранием участников.

Доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества.

В случае ликвидации юридического лица – участника общества – принадлежащая ему доля, оставшаяся после завершения расчетов с его кредиторами, распределяется между участниками ликвидируемого юридического лица, если иное не предусмотрено федеральными законами, иными правовыми актами.

До принятия наследником умершего участника общества наследства права умершего участника общества осуществляются, а его обязанности исполняются лицом, указанным в завещании, а при отсутствии такого лица управляющим, назначенным нотариусом.

При отказе наследника (правопреемников реорганизованного юридического лица) от вступления в общество их доли переходят обществу, а общество обязано выплатить наследникам умершего участника общества (правопреемникам реорганизованного юридического лица – участника общества или участникам ликвидированного юридического лица – участника общества) действительную стоимость доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню смерти, реорганизации или ликвидации, либо с их согласия выдать им в натуре имущество такой же стоимости. Общество обязано выплатить действительную стоимость доли (части доли) или выдать в натуре имущество такой же стоимости в течение одного года с момента перехода к обществу доли (части доли).

Участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов уставного капитала общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность общества или существенно ее затрудняет.

3. Участники обязаны:

- полностью внести вклады в уставный капитал, а также вносить при необходимости дополнительные взносы в размере, способом и в порядке, предусмотренными учредительными документами;
- исполнять принятые на себя обязательства по отношению к обществу и оказывать содействие в осуществлении его деятельности;
- соблюдать положения учредительных документов.

4. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения участником обязательств по настоящему Договору он обязан возместить другому участнику или обществу убытки в установленном законом порядке.

5. Под убытками понимаются понесенные пострадавшим участником расходы, утрата или повреждение его имущества, в т.ч. и упущенная выгода, а также иные предусмотренные действующим законодательством последствия.

4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ И ПРИБЫЛЬ ОБЩЕСТВА

1. На момент создания общества уставный капитал составляет 10 000 руб. (десять тысяч руб.). Уставный капитал разделен на доли.

Уставный капитал вносится денежными средствами.

В соответствии с внесенным вкладом в уставный капитал общества устанавливается размер доли каждого из участников в уставном капитале и в прибыли общества.

3. Общество раз в год принимает решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества, прибыль, предназначенная для распределения между участниками общества, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Общество не вправе выплачивать участникам прибыль, решение о распределении которой между участниками общества принято:

- если на момент выплаты стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате выплаты;
- в иных случаях, предусмотренных законодательством.

4. Убытки общества возмещаются за счет резервного фонда, а в случаях, если средств резервного фонда не хватает – за счет других средств, имеющихся в обществе. А при недостатке этих средств – за счет реализации имущества общества или дополнительных взносов.

5. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ

1. Высшим органом общества является собрание участников.
2. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества.

6. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

Все споры и разногласия, которые могут возникнуть из настоящего Договора или в связи с ним, будут по возможности решаться путем переговоров между участниками, общим собранием участников. В случае если споры и разногласия не будут разрешены путем переговоров или решением общего собрания, они подлежат разрешению судом.

7. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Если какое-либо из условий настоящего Договора становится недействительным, это не затрагивает действительности остальных положений. В этом случае участники договариваются о замене недействительного условия положением, позволяющим достичь сходный результат.

2. Приложения к настоящему Договору (в случае их появления) составляют его неотъемлемую часть.

8. ЛИКВИДАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

Ликвидация и реорганизация общества производятся в соответствии с законом. Условия ликвидации и реорганизации общества определены в уставе общества.

Подписи учредителей

Иванов А. А. _____ Сидоров В. В. _____ Петров А.П.

Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания, составлен в четырех экземплярах: по одному для каждого участника и один хранится в делах общества.

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ПРОТОКОЛА СОЗДАНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Протокол №1 общего собрания учредителей
общества с ограниченной ответственностью «СМД»*

г. Москва

12.03.2010 г.

Присутствовали: Молчанов Андрей Михайлович, Сорокин Игорь Евгеньевич, Долгова Светлана Модестовна.

Повестка дня протокола:

1. Выборы председателя и секретаря собрания.
2. О создании общества.
3. О взносах в уставный капитал.
4. Выбор названия общества.
5. Избрание генерального директора.
6. Утверждение эскиза печати.
7. Утверждение учредительных документов и представление их на

регистрацию.

Выступили: Молчанов А.М., Сорокин И.Е., Долгова С.М.

Постановили:

1. Молчанов А.М. избирается председателем собрания, Долгова С.М.– секретарем.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

2. Собрание постановляет создать ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ. В состав учредителей входят физические лица, граждане Российской Федерации: Молчанов Андрей Михайлович, Сорокин Игорь Евгеньевич, Долгова Светлана Модестовна. Взаимоотношения участников общества определяются учредительным Договором и уставом.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

3. Собрание постановило: создать уставный капитал общества в размере 10000,0 (десять тысяч) рублей. Уставный капитал разделен на 3 доли. Доли в уставном капитале распределяются в следующем соотношении:

Участник	Размер доли (в % от уставного капитала), %	Номинальная стоимость доли, руб.	Доля в прибыли, %
Молчанов Андрей Михайлович	51	5100,0	51
Сорокин Игорь Евгеньевич	20	2000,0	20
Долгова Светлана Модестовна	29	2900,0	29

Уставный капитал вносится учредителями денежными средствами.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

4. Собрание постановляет присвоить учреждаемому предприятию наименование ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СМД».

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

5. Молчанов Андрей Михайлович, дата рождения 19.11.1958 г., паспорт 45 06 645304, выдан 18.03.2004 г. ОВД района Северное Бутово г. Москвы, код подразделения 772-070, адрес: 117216, г. Москва, ул. Куликовская, д.7, кв. 222 избирается на должность генерального директора общества с правом первой подписи.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

6. Утвердить эскиз печати. Генеральный директор Молчанов Андрей Михайлович назначается ответственным за изготовление и хранение печати.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

7. Утвердить устав общества. Заключение учредительный договор. Зарегистрировать учредительные документы в установленном законом порядке. Молчанову Андрею Михайловичу подписать заявление о регистрации общества по установленной форме.

Голосовали «за» единогласно. Принято единогласно.

Настоящий протокол ООО подписали участники:

Молчанов А.М. _____ Сорокин И.Е. _____ Долгова С.М.

В случае одного участника принимается решение учредителя ООО.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Травин, В.В.* Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 141 с.
2. *Шапиро, С.А.* Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
3. *Ребрин, Ю.И.* Основы экономики и управления производством : конспект лекций / Ю.И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.
4. *Савичев, О.П.* Экономика и организация малого предпринимательства: учеб. пособие / О.П. Савичев [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2010. – 100 с.
5. *Постолова, М.А.* Организация производства на предприятиях отрасли : курс лекций. / М.А. Постолова, Н.Л. Грязнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Кемерово : Кемеров. технолог. ин-т пищевой промышленности, 2008. – 160 с.
6. *Фатхутдинов, Р.А.* Организация производства : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА, 2001. – 672 с.
7. *Белова, Т.А.* Технология и организация производства продукции и услуг : учеб. пособие / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. – М. : КРОН УС, 2010. – 240 с.
8. *Левцова, Н.Б.* Технология и организация производства продукции и услуг : учеб. пособие / Н.Б. Левцова. – Тольятти : ТГУС, 2007. – 27 с.
9. *Арустамов, Э.А.* Организация предпринимательской деятельности. Основы бизнеса : практикум (тесты, тест-ситуации, задачи, деловые игры) / Э.А. Арустамов, Р.С. Андреева. – М.; Л.: Дашков и К°, 2007. – 144 с.
10. *Орлова, Е.Р.* Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – М.: Омега, 2007. – 160 с.
11. *Уткин, Э.А.* Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. – М. : Тандем ЭКМОС, 2000. – 96 с.
12. *Лисиц, И.И.* Бизнес-план – основа успеха / И.И. Лисиц. – М. : Тандем ЭКМОС, 1994. – 98 с.

13. *Силантьева, Н.А.* Техническое нормирование труда в машиностроении : учебник / Н.А. Силантьева, В.Р. Малиновский. – М.: Машиностроение, 1990. – 256 с.
14. *Ковшов, А.Н.* Технология машиностроения : учебник / А.Н. Ковшов. – М. : Машиностроение, 1987. – 317 с.
15. *Новицкий, Н.И.* Организация производства на предприятии / Н.И. Новицкий. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 391 с.
16. *Осипов, Ю.М.* Основы предпринимательского дела / Ю.М. Осипов. – М. : МГУ, 2002. – 430 с.
17. *Власова, В.М.* Основы предпринимательства / В.М. Власова. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 494 с.
18. *Глухов, Б.В.* Экономика малого предприятия / Б.В. Глухов. – СПб. : ГТУ, 1999. – 83 с.
19. *Савруков, Н.Г.* Организация производства : конспект лекций / Н.Г. Савруков. – СПб. : Политехника, 1996. – 215 с.
20. *Волков, О.И.* Экономика предприятия (фирмы) / О.И. Волков. – М. : ИНФРА, 2004. – 600 с.
21. *Бронникова, Т. С.* Маркетинг : учеб. пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1999. – 104 с.
22. *Багиев, Г.Л.* Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : Экономика, 2001. – 703 с.
23. *Ильясов, Ф. Н.* Политический маркетинг. Искусство и наука побеждать на выборах / Ф.Н. Ильясов. – М. : ИМА-пресс, 2000. – 200 с.
24. *Сэндидж, Ч. И.* Реклама: теория и практика / Ч.И. Сэндидж. – М. : Прогресс, 1989. – 620 с.
25. *Григорьев, М. Н.* Маркетинг : учебник для бакалавров / М.Н. Григорьев. – 4-е изд., доп. – М. : Юрайт, 2012. – 464 с.
26. *Григорьев, М. Н.* Маркетинг продукции военного назначения: учебник / М.Н. Григорьев, Е.Ю. Краснова. – СПб. : Инфода, 2011. – 435 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Этапы развития теории организации производства.....	4
Особенности предпринимательской деятельности.....	13
Бизнес-планирование и этапы организации предприятия.....	21
Особенности организации малого предприятия.....	28
Оформление документов при создании малого предприятия.....	34
Управление персоналом малого предприятия.....	40
Основные формы стимулирования персонала.....	46
Маркетинг.....	52
Реклама.....	60
Основы менеджмента.....	61
Содержание менеджмента.....	63
Обеспечение безопасности бизнеса.....	65
Зарубежный опыт управления качеством продукции.....	67
Концепция всеобщего управления качеством <i>TQM</i>	74
Международная система качества: стандарты ИСО серии 9000.....	79
Инструменты повышения качества продукции.....	80
Организация контроля качества продукции.....	87
Сертификация продукции и систем качества.....	90
Технологические процессы изготовления деталей, сборки, испытаний и регулировки.....	93
Технологичность конструкции изделия.....	98
Организация научно-исследовательских работ.....	103
Научные основы организации труда.....	107
Нормирование труда.....	109
Основы организации труда.....	111
Психологический портрет личности.....	112
Дидактическое обеспечение.....	114
Приложения.....	117
Библиографический список.....	141

Учебное издание

ОРЛОВ Юрий Анатольевич
РОМОДАНОВСКАЯ Мария Павловна
ОРЛОВ Дмитрий Юрьевич

ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Курс лекций

Подписано в печать 04.03.13.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 8,37. Тираж 82 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.