ЭКОНОМИКА
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО
ПРОИЗВОДСТВА

В. А. ПОДСОЛОНКО
Н. В. САМОХИН

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ИБ № 158(

Владимир Андреевич Подсолонко
Николай Васильевия Самохин

Управление деятельностью металлургических предприятий

Редактор издательства *Ю.Р. Хмельнов*
Художественный редактор *А.И. Гофштейн*
Технические редакторы *Н.В. Шикун, Г.Н. Каляпина*
Корректоры *Н.Е. Затеева , Г.А.Виноградова*

Подписано в печать 10.06.81 Т-20232
Формат бумаги 60 X 90 1/16 Бумага офсетная № 2
Печать офсетная Печ. л. 5,25 Кр.-отт. 5,5 Уч.-изд. л. 6,76
Тираж 1860 экз. Заказ 3153 Цена 35 к. Изд. № 0017

Набрано в издательстве "Металлургия"
на электронном композере ИБМ 82
оператором *Е.Ю. Ширяевой*

Издательство "Металлургия", 119034, Москва, Г–34,
2-й Обыденский пер., д. 14
Московская типография № 9 Союзполиграфпрома
при Государственном комитете СССР
по делам издательств, полиграфии и книжной торговли
г. Москва, Волочаевская ул., д. 40

● ЭКОНОМИКА
● МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО
● ПРОИЗВОДСТВА

В. А. ПОДСОЛОНКО,
Н. В. САМОХИН

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

МОСКВА "МЕТАЛЛУРГИЯ"
1981

УДК 669.1:658.5 (082.1)

Состав редколлегии:

Н.П. Банный (ответственный редактор),
И.М. Грацерштейн, П.А. Ширяев, Д.И. Попов,
В.А. Ромненц, Г.Д. Кузнецов

Рецензент докт. экон. наук *Н.В. Игошин*

УДК 669.1:658.5 (082.1)

Управление деятельностью металлургических предприятий. Подсолонко В.А., Самохин Н.В. М., "Металлургия", 1981. 84 с.

В брошюре серии "Экономика металлургического производства" рассматривается система управления деятельностью металлургических предприятий в функционально-информационном аспекте. Дано содержание совершенствования структуры отдельных функций управления с целью обеспечения их единства и соответствия общей структуре системы управления (на примере экономического анализа); по-новому излагается значение экономического стимулирования, организации формирования и распределения фонда материального поощрения; приведены особенности подготовки управленческих решений при целевом управлении деятельностью металлургических предприятий; показана роль управленческого персонала предприятий в решении задачи совершенствования управления в условиях обработки информации, используемой управленческим персоналом на ЭВМ.

Предназначается для инженерно-технических работников металлургических предприятий, сотрудников научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций, занимающихся проблемами управления в черной металлургии. Может быть полезна слушателям системы экономического образования. Ил. 11. Табл. 11. Библиогр. список: 18 назв.

$П \frac{31001 - 160}{040(01) - 81}$ 99–81 2601010000

© Издательство "Металлургия", 1981

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1. Основы совершенствования управления деятельностью металлургических предприятий 8

2. Методические принципы совершенствования структуры экономического анализа как завершающего этапа в подготовке управленческих решений 15

Экономический анализ в управлении деятельностью металлургических предприятий 15
Временной состав анализа 21
Отражение производственно-технологической структуры металлургических предприятий 27
Анализ содержания процессов производственно-хозяйственной деятельности металлургических предприятий 28
Функциональный состав анализа 39
Особенности выдачи аналитической информации с ЭВМ 43

3. Организация формирования и распределения фонда материального поощрения как обратной связи в управлении деятельностью металлургических предприятий 48

Понятие обратной связи в управлении 49
Иерархическая структура фондов экономического стимулирования . . . 50
Анализ и принципы разработки методов перспективного и текущего формирования фонда материального поощрения 51
Методы построения типовых шкал премирования 52
Методы текущего распределения фонда материального поощрения по производствам и цехам металлургического предприятия 56
Совершенствование принципов морального стимулирования коллективов предприятия 58

4. Управленческие решения при целевом управлении деятельностью металлургических предприятий 60

Задача целевой ориентации управления 60
Учет диспропорций развития предприятий в системе управления 65
Особенности разработки алгоритмов выдачи управленческой информации 68

5. Организационно-экономическое обеспечение совершенствования управления деятельностью металлургических предприятий в условиях АСУ 70

Ответственность руководителей 70
Заинтересованность руководителей и исполнителей 71
Организация взаимосвязи управленческого персонала с ЭВМ 72

Рекомендательный библиографический список 83

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране непрерывно увеличивается производство черных металлов. Введены в эксплуатацию высокопроизводительные металлургические агрегаты: доменные печи объемом 3200 и 5000 м^3, 350-т кислородные конверторы, полностью автоматизированные прокатные станы, мощные коксовые батареи и агломашины. Расширен сортамент и повышено качество металла. Получили развитие производства металлопокрытий, гнутых профилей, матизов, эмалированной посуды и т.д. Улучшены технико-экономические показатели работы металлургических агрегатов. СССР вышел на первое место в мире по производству чугуна, стали и проката. И тем не менее потребности народного хозяйства в металле удовлетворяются пока не полностью. Решить эту задачу можно на основе ускорения темпов капитального строительства, научно-технического прогресса в черной металлургии, внедрения новых технологических процессов у потребителей металла, направленных на снижение расхода металла и замену его другими материалами.

На октябрьском (1976 г.) и ноябрьском (1979 г.) Пленумах ЦК КПСС подчеркивалось, что решить проблему обеспечения металлом только путем количественного наращивания производства было бы и неправильно, и очень невыгодно для народного хозяйства.

В Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1981 — 1985 годы и на период до 1990 года, утвержденных XXVI съездом КПСС, определено главное направление дальнейшего развития черной металлургии — коренное улучшение качества и увеличение выпуска эффективных видов металлопродукции. В 1985 г. предстоит увеличить производство готового проката до 117 — 120 млн. т, холоднокатаного листа в 1,5 — 2,5 раза, проката с упрочняющей термической обработкой и из низколегированных сталей, листа и жести с защитными покрытиями, фасонных и высокоточных профилей проката, а также осуществить широкое техническое перевооружение. Дальнейшее наращивание выплавки стали намечено осуществлять путем развития кислородно-конверторного и электросталеплавильного способов производства. Предстоит довести разливку стали на МНЛЗ до 35 — 37 млн. т. Необходимо обеспечить опережающее развитие сырьевой базы и более полное использование и качественную подготовку металлолома к плавке.

Решение проблемы удовлетворения потребности в металле требует принятия самых энергичных мер по рациональному использованию металла в машиностроении. В связи с опережающим развитием производства металлорежущих станков по сравнению с кузнечно-прессовым оборудованием коэффициент использования стального проката недостаточно высок, что свидетельствует о необходимости усиления внимания к этому вопросу. Для использования значительных резервов дальнейшего повышения эффективности производства необходим подъем уровня управления.

Курс на совершенствование управления экономикой нашел творческое развитие в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР "Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на

повышение эффективности производства и качества работы". Постановление охватывает обширный комплекс управленческих проблем, реализация которых позволит обеспечить динамичный рост экономики. Новый этап совершенствования управления полностью отвечает экономической стратегии партии и требованиям развитого социалистического общества.

В черной металлургии проведена большая работа по совершенствованию управления. Осуществлен перевод предприятий отрасли на новую систему планирования и экономического стимулирования. Получили дальнейшее развитие методы хозяйственного расчета. Вместо отраслевых главных управлений (главков) образованы Всесоюзные промышленные объединения (ВПО), основной задачей которых является дальнейшее развитие и совершенствование производства, наиболее полное удовлетворение народного хозяйства в металлопродукции. В отрасли разработаны мероприятия по совершенствованию планирования и методов хозяйствования.

Первостепенное значение среди этих мер занимают совершенствование плановой работы, развитие демократических начал в управлении производством и творческой инициативы трудовых коллективов. Совершенствование планирования затрагивает широкий круг вопросов, начиная прежде всего с разработки комплексной программы научно-технического прогресса.

Необходимо на деле органически соединить достижения науки и техники с преимуществами социалистической системы хозяйствования. Предусматривается разработка комплексных целевых программ по снижению материалоемкости выпускаемой продукции, экономии энергетических ресурсов, сокращению ручного труда. При составлении текущих планов представляется целесообразным разрабатывать одновременно с проектом плана развития предприятия, ВПО, министерства проект организационно-технических мероприятий на два года: на первый год подробно по конкретным мероприятиям и на второй год основные задания, которые через год должны уточняться. Это позволит сконцентрировать усилия на внедрении наиболее эффективных мероприятий, требующих глубокой проработки, проектирования, заказа и изготовления оборудования, финансирования и т.д. Заслуживает внимания также создание на предприятиях базовых участков, бюро по внедрению достижений науки и техники не только на своем, но и на других предприятиях отрасли. Предстоит провести оценку технического уровня выпускаемой продукции с разработкой мероприятий по повышению качества и увеличению выпуска продукции высшей категории качества, расширению сортамента, освоению новых экономичных профилей проката, дальнейшему расширению мощности по термообработке металла и т.д.

Капитальному строительству принадлежит ведущая роль в реализации программы пропорционального развития и технического перевооружения черной металлургии. Обязательным условием повышения эффективности капитального строительства является разработка пятилетнего плана, сбалансированного с материальными, трудовыми и финансовыми ресур-

сами, а также с мощностями строительно-монтажных организаций. В дальнейшем будет проводиться курс на повышение концентрации капитальных вложений, сокращение сроков сооружения объектов, объемов незавершенного строительства и неустановленного оборудования.

Предусмотрены меры по обеспечению сбалансированности между металлургическими переделами с опережающим развитием горнорудных предприятий, коксохимического производства и мощностей по переработке металлолома.

На основе обобщения передового научного и практического опыта предусмотрено провести работу по совершенствованию методик планирования и анализа производства металлургической продукции и экономических показателей с учетом влияния производственных, технических и экономических факторов, круг которых по мере оснащения технологических процессов контрольно-измерительными приборами будет расширяться. При этом должна учитываться возможность использования методик планирования и анализа в условиях применения ЭВМ для обработки информации и при разработке автоматизированных систем управления. Предусмотрено на основе Типового положения разработать в объединениях и на предприятиях Положение о порядке разработки перспективных и текущих планов экономического и социального развития.

Возникает необходимость в разработке и опытной проверке на нескольких предприятиях новых показателей по планированию темпов производительности труда и заработной платы, в создании методики стимулирования высоких плановых темпов роста производства, расширения сортамента и повышения качества металла.

Особое внимание следует уделить совершенствованию обслуживания металлургических агрегатов. Необходимо улучшить планирование, подготовку и проведение планово-предупредительных и капитальных ремонтов, изучить и внедрить отечественный опыт гарантийного обслуживания и индустриализации ремонта оборудования. Эта проблема уже переросла границы отрасли и требует межотраслевого решения. Заводы-изготовители оборудования должны нести заботу об обеспечении необходимыми запасными частями до вывода этого оборудования из эксплуатации.

Система материального поощрения должна быть в системе управления своего рода обратной связью и обеспечивать более полное сочетание интересов каждого трудящегося с интересами предприятия, заинтересованность каждого в освоении новых агрегатов и продукции, выпуске продукции высокого качества, повышении производительности труда, экономии материальных и энергетических ресурсов, снижении себестоимости продукции.

В условиях ВПО возрастает роль социалистического соревнования коллективов предприятий, связанных между собой единым технологическим процессом и стремлением на однотипных металлургических агрегатах достичь наивысших результатов по производству продукции с минимальными издержками. Появляется потребность в совершенствовании принципов организации социалистического соревнования в совре-

менных условиях, обобщении и распространении опыта работы в этом направлении передовых предприятий.

Необходимо усилить ответственность и заинтересованность руководителей предприятий в совершенствовании системы управления.

Как видно из изложенного, стоящие перед металлургами задачи весьма сложны. С целью ускорения изучения положительного опыта, быстрейшего распространения его на всех предприятиях отрасли и написана настоящая работа.

Авторы выражают большую признательность Т.Н. Коноваловой, принявшей участие в подготовке рукописи к изданию.

1. ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рост масштабов металлургического производства, интенсификация производственных процессов настоятельно требуют совершенствования форм и методов управления производством на всех его ступенях. Вопросы взаимодействия машин (а в черной металлургии особенно непрерывного и полунепрерывного типа), высокомеханизированного и автоматизированного производств и методов управления, базирующихся на субъективной основе, можно решить только переводом самого процесса управления на машинную базу.

Безусловно, управляющая роль человека остается по-прежнему ведущей, но продуктивность его труда значительно возрастает. Получая от электронно-вычислительных машин необходимую и, главное, своевременную информацию, он имеет возможность оперативно вмешиваться в производственную деятельность и принимать более правильные, оптимальные управленческие решения. Естественно, для принятия этих решений недостаточно исходить лишь из количественных характеристик, фиксирующих деятельность управляемого объекта. Очень важно при этом учитывать и диалектическую взаимосвязь производственно-экономических явлений. Сама информация должна иметь такой характер и вид, который бы позволял принимать решения, основанные на технико-экономическом анализе оперативного хода производственно-экономической деятельности управляемого объекта.

Возрастающая сложность системы управления народным хозяйством и его звеньями в связи с постоянно усложняющимися экономическими отношениями в процессе производства и реализации продукции привела к необходимости разделения проблемы совершенствования управления промышленным производством на различные аспекты, такие как социальный, психологический, правовой, организационно-технический, организационно-экономический, кибернетический и т.д. При этом усиливается значение обеспечения единства, взаимодействия и преемственность всех этих внешне разнородных аспектов. В основе решения поставленной сложной задачи лежит разработка унифицированного подхода к объекту управления, создание укрупненной модели этого объекта.

Далее возникает необходимость в обеспечении единства состава и содержания методов управления, используемых в любом из аспектов, что требует разработки единой классификации методов управления.

Совершенствование управления деятельностью металлургических предприятий в условиях применения ЭВМ для обработки управленческой информации невозможно подробно рассмотреть в рамках одной книги не только во всех перечисленных аспектах, но и даже в одном из аспектов по всем методам управления. Авторы предприняли попытку рассмотреть совершенствование управления деятельностью металлургических предприятий в функционально-информационном аспекте на примере метода экономического анализа.

Под функционально-информационным аспектом понимают совершенствование содержания функций управленческого персонала на основе получения с ЭВМ систематизированной информации по локальным элементам деятельности в виде подготовленных решений, которые обеспечивают выбор варианта, позволяющего получить наилучший конечный результат деятельности. Реализация на практике этого аспекта позволяет повысить специализацию управленческого труда и эффективность существующей системы управления металлургическими предприятиями. Осуществление этой задачи требует в новой постановке функций экономического стимулирования и материального поощрения, особенностей организации целевого управления и потребной для него информации, пересмотра роли управленческого персонала и его места в системе управления.

В социалистическом обществе экономические связи направлены на планомерное удовлетворение объективных экономических интересов общества и потребностей конкретных производственных коллективов и каждого их члена. Управление процессов достижения цели по удовлетворению объективных экономических интересов, присущих данному общественному строю, осуществляется посредством экономических методов. К их числу относятся планирование деятельности предприятия, учет и контроль, анализ результатов этой деятельности и др. Ведущим методом является планирование, определяющее темпы и пропорции развития промышленного производства.

В экономической литературе нет единого подхода к классификации методов управления. Очевидно, под содержанием методов управления, удовлетворяющих требованиям определенных экономических законов, следует понимать состав и содержание экономических отношений между людьми в процессе производства и сбыта продукции. В металлургической промышленности эти отношения применительно к конкретному предприятию как объекту управления могут существенно видоизменяться в зависимости от того, какой из элементов деятельности предприятий или участков производственно-технологического процесса они охватывают, в каком отрезке времени рассматривается эта деятельность и на каком из уровней функциональной иерархии осуществляется процесс управления.

Требования системного подхода к объекту управления накладывают свои ограничения на структуру классификации методов.

Каждый из методов управления имеет определенную специфику, причем его содержание зависит от длительности периода времени, в котором он используется, от содержания составных элементов деятельности металлургического предприятия, производственно-технологической структуры, а также от уровня функциональной иерархии, к которому применяют тот или иной метод.

В связи с этим методы управления деятельностью металлургического предприятия классифицируют следующим образом:

1. По составу и содержанию экономических отношений между людьми в процессе производства и сбыта металлургической продукции (планированию; учету и контролю; анализу; принятию решений; регулированию

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

и организации выполнения решений; хозяйственному расчету, экономическому стимулированию и договорно-правовым отношениям).

2. По времени охватываемого периода деятельности металлургического предприятия (методы непрерывного, оперативного, текущего, перспективного и прогнозного управлений).

3. По составляющим и элементам деятельности металлургического предприятия, отражающих результаты производственной деятельности (объем, сортамент, качество, сбыт продукции); экономические результаты и условия производственной деятельности (наличие и использование трудовых и материальных ресурсов, а также средств труда); комплексный результат деятельности.

4. По составляющим производственно-технологической структуры металлургического предприятия (поступлению сырьевых, материальных, топливных и энергетических ресурсов; предварительной подготовке ресурсов к производственному процессу; переработке ресурсов в готовую продукцию; качественной доводке готовой продукции; вспомогательному обслуживанию процессов производства; комплектации и сбыту готовой продукции).

5. По уровням функциональной иерархии (высшему, среднему, низшему).

Особенностью всех перечисленных методов управления, отражающих состав и содержание экономических отношений между людьми в процессе производства и распределения благ, является их трансформация при непосредственном управлении объектом в функции этого управления. При этом если метод управления представляет собой способ достижения цели, то функция является решаемой в процессе управления задачей.

Приведенная классификация методов управления определяет структуру управления деятельностью металлургического предприятия. Пирамида системного отражения объекта управления (рис. 1) позволяет визуально контролировать взаимосвязь всех аспектов управления предприятием. На основе такой пирамиды, являющейся структурно-графической моделью объекта управления, появляется возможность обеспечить на единой информационной базе системную взаимосвязь традиционно обособленных разделов экономики черной металлургии и их взаимодействие, позволяющее обеспечить постоянное улучшение конечных для предприятия и металлургической отрасли результатов деятельности.

Взаимодействие разнородных методов управления имеет значительную зону соприкосновения, проявляющуюся в информационном аспекте. Все методы управления находятся информационно в тесной взаимосвязи на основе взаимной преемственности отдельных составляющих в процессе функционирования этих методов. При решении задач учета уже частично решают задачи экономического анализа. Вместе с тем при проведении анализа решают отдельные задачи планирования (рис. 2). При этом задачи, решаемые в учете и планировании, практически составляют основу метода принятия решений — информационную их подготовку. Методы анализа зарождаются в недрах учета, методы планирования — в недрах анализа и т.д. (см. пунктирную линию на рис. 2).

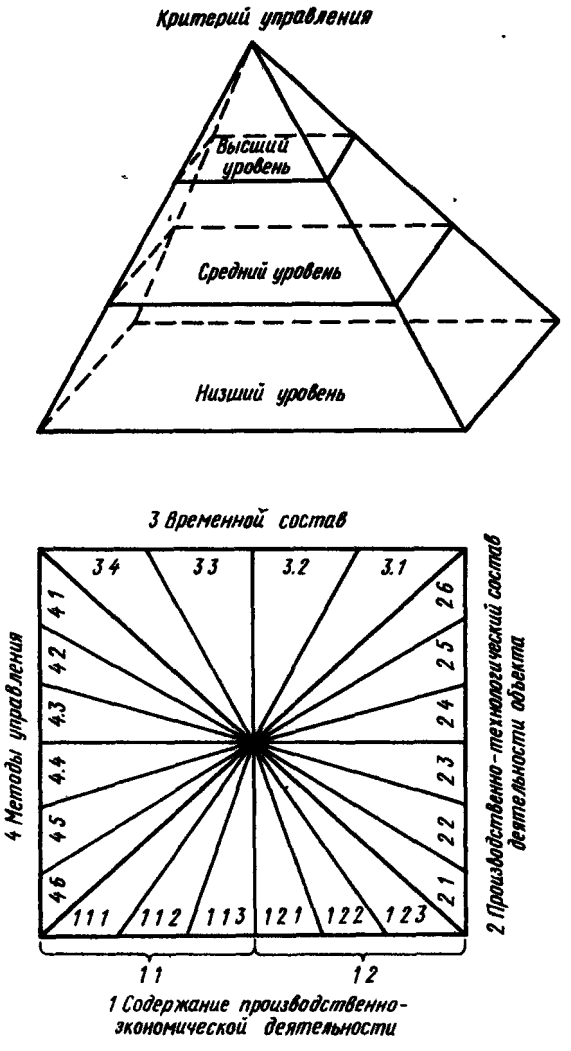

Рис. 1. Пирамида системного отражения объекта управления:
1.1 — результаты труда (*1.1.1* — объем производства и номенклатура продукции; *1.1.2* — качество продукции; *1.1.3* — сбыт продукции и выполнение заказов потребителей) ; *1.2* — простые элементы процесса труда (*1.2.1* — средства труда; *1.2.2* — предметы труда; *1.2.3* — живой труд) ; *2.1* — поступление ресурсов; *2.2* — предварительная подготовка ресурсов; *2.3* — переработка сырьевых ресурсов в готовую продукцию; *2.4* — качественная доводка готовой продукции; *2.5* — комплектация и отгрузка готовой продукции потребителям; *2.6* — обеспечение производственных процессов вспомогательными услугами; *3.1* — перспективный и прогнозный период; *3.2* — текущий период; *3.3* — оперативный период; *3.4* — реальный масштаб времени (непрерывно) ; *4.1* — планирование; *4.2* — учет; *4.3* — анализ; *4.4* — принятие решений; *4.5* — регулирование и организация выполнения решений; *4.6* — экономическое стимулирование

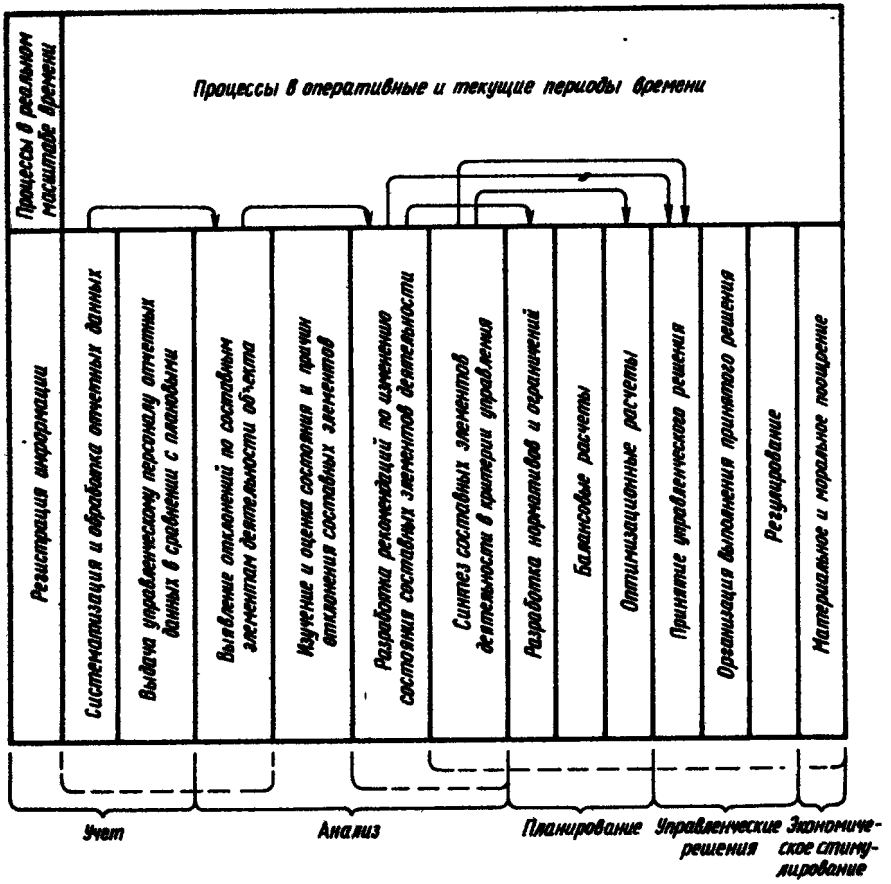

Рис. 2. Взаимопроникновение подсистем управления

Завершающим методом является экономическое стимулирование, информационно также базирующееся на первых названных трех методах и вместе с тем выполняющее одну из функций заключительного этапа процесса принятия решений — организацию их выполнения. Экономическое стимулирование одновременно служит рычагом обратной связи между объектом управления и управленческим персоналом. Это взаимопроникновение методов управления, их информационное единство и взаимосвязь с важнейшим методом всей системы управления — принятием управленческих решений — позволяет рассматривать все методы управления на единой основе.

Следовательно, в современных условиях появляется возможность стыковки разнородных методов управления и их отражения через принятие управленческих решений.

Согласно приведенной структурно-графической модели любой объект управления рассматривается в пространстве (грань производственно-

технологического состава объекта), во времени (грань, учитывающая динамику деятельности объекта), по производственно-экономическому содержанию деятельности (грань результатов труда и экономических условий их получения в процессе потребления и преобразования простых элементов процесса труда), по составу и содержанию экономических отношений между людьми в процессе производства и сбыта продукции (грань методов управления объектом), по уровням функциональной иерархии.

На основе изложенной классификации и структурно-графической модели в гранях приведенной пирамиды и ее составных элементах, отражающих деятельность объекта управления, системно формируются любые подсистемы управления. Например, социалистическое соревнование, не рассматриваемое здесь как отдельный метод и находящееся в составе экономического стимулирования, может быть выделено в комплексную подсистему, охватывающую все грани деятельности и их элементы по приведенной модели объекта, в том числе и все перечисленные методы управления. В рамках экономического стимулирования могут быть представлены в соответствии со структурой и социальные рычаги управления.

Приводимый выше механизм формирования подсистем управления *приемлем для любых подсистем. Так, обеспечение металлургического* предприятия кадрами рассматривается по производственно-экономическому содержанию деятельности объекта (живому труду), охватывает все элементы грани производственно-технологического состава объекта и все уровни функциональной иерархии (с точки зрения обеспечения кадрами всех звеньев производства и управления), все методы управления, а также оперативный, текущий и перспективный методы времени. *Влияние фактора времени на решение задачи подготовки кадров* (рис. 3) зависит от этапов технического прогресса в металлургической отрасли, структуры кадров по организациям отрасли и определяет структуру учебных заведений по подготовке кадров для отраслевых предприятий и организаций.

При рассмотрении вопросов совершенствования управления деятельностью предприятия следует прежде всего обеспечить единство методического подхода к совершенствованию планирования и стимулирования, преемственность практических разработок по обоим методам управления. Это единство и преемственность можно обеспечить на основе системного структурно-графического метода исследования (см. рис. 1), *позволяющего* взаимоувязать разнородные методы управления в пространстве (металлургической отраслью, объединением, предприятием, цехом), во времени (от реального масштаба до перспективного), по исходным условиям производства и конечным его результатам, по уровням управления в системной иерархии. В равной степени такое единство можно обеспечить и в других методах управления, таких как учет и анализ, служащих базой подготовки информации для реализации процесса управления посредством планирования и стимулирования.

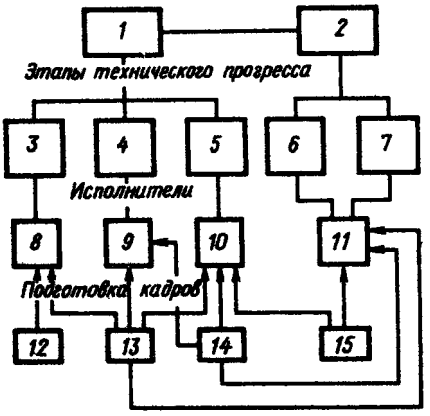

Рис. 3. Влияние фактора времени на деятельность организаций в отрасли: *1* — совершенствование и расширение процесса производства продукции в соответствии с перспективными потребностями народного хозяйства; *2* — текущее производство продукции по сбалансированным потребностям народного хозяйства; *3* — научные разработки по совершенствованию и расширению процесса производства продукции в отрасли; *4* — реализация научных разработок в технических и рабочих проектах реконструкции и строительства объектов в отрасли; *5* — реализация рабочих проектов по реконструкции и новому строительству на предприятиях и в организациях отрасли; *6* — текущее производство продукции в плановых объемах и номенклатуре; *7* — оперативное удовлетворение конкретных требований потребителей к качеству и срокам поставки готовой продукции; *8* — ученые НИИ, научно-исследовательских секторов вузов и научно-исследовательских лабораторий предприятий; *9* — конструкторы проектных институтов и отделов объединений и предприятий; *10* — рабочие и ИТР строительно-монтажных и ремонтных организаций; *11* — рабочие и ИТР текущего производства предприятий; *12* — аспирантура НИИ и вузов; *13* — вузы; *14* — техникумы; *15* — профессионально-технические училища

Примером обеспечения единства на основе изучения и использования накопленного экономической теорией и практикой опыта решения задач совершенствования управления служит иллюстрация улучшения методов экономического анализа и стимулирования, а также предложений по структуре и организации управления, приводимым в дальнейшем.

На основе выполненных разработок появляется возможность исследовать вопросы, касающиеся слабоструктуризованных проблем, охватывающих такие функции управления, как экономический анализ и принятие решений, а также построения рациональных хозяйственных альтернатив с помощью количественно-качественной методологии системного анализа, в которой математические расчеты сочетаются с качественными соображениями. Именно при решении этих проблем осуществляется системная взаимосвязь разнородных функций управления по методам, по составляющим деятельности, во времени и по элементам производственного процесса. Осуществление такой взаимосвязи в теоретико-методологическом плане и на практике воплощается в отмеченном функционально-информационном аспекте совершенствования системы управления.

Многие разработки, касающиеся вопросов применения экономико-математических методов в управлении металлургическими предприятиями, ограничиваются в основном решением задач быстродействия при обработке технико-экономической информации и охватывают, как правило, устоявшиеся процессы переработки информации, а основным их результатом является механизация или автоматизация расчетов и сокращение численности персонала, занятого учетом и отчетностью. Весьма

перспективны исследования вопросов обработки информации с применением экономико-математических методов, используемой в управлении на стадии принятия решений, в общих чертах затронутые в настоящей работе.

Учитывая, что деятельность металлургического предприятия во всех ее производственно-экономических элементах.в настоящее время осуществляется человеком, возникает необходимость при рассмотрении ее как объекта управления отдельно исследовать ряд вопросов, структурно не охватываемых в рассмотренных методах управления деятельностью предприятия, но вместе с тем оказывающих значительное влияние на результаты этой деятельности. К ним относятся социально-психологические и правовые аспекты управления, включающие проблемы личности, расстановки кадров на основе профессиональной ориентации и соответствующего их отбора, групповой деятельности и психофизиологической совместимости, а также проблемы социального управления коллективами предприятий.

Кроме того, открывающиеся перспективы создания автоматизированных систем управления металлургическими предприятиями порождают проблемы распределения функций между человеком и автоматом.

Однако при всей важности перечисленных вопросов для результатов деятельности металлургических предприятий они являются предметом отдельного, более детального изучения.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КАК ЗАВЕРШАЮЩЕГО ЭТАПА В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В работах по анализу производственно-хозяйственной деятельности металлургических предприятий, базирующихся как на традиционных, так и на новых методах с применением матричного и экономико-математического моделирования, определены цели, содержание и методы экономического анализа.

Заслуживает внимания работа о системе комплексной обработки экономической информации в ГДР, в которой авторы отмечают, что система анализа должна отвечать принципам управления и строиться по аналогии с системой планирования и управления.

Понятие анализа деятельности предприятия на практике представлено следующими видами: 1) разложением исследуемого объекта на составные части; 2) инструментом обратной связи в управлении; 3) средством получения информации об объекте. В экономическом анализе используют все три вида понятия анализа во взаимосвязи друг с другом. Их нельзя противопоставлять друг другу, так как они отражают разные стороны одного процесса.

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com