

Министерство высшего и среднего специального образования Республики
Узбекистан
Ташкентский государственный технический университет имени А.Р.Беруни

Факультет «Управление в отраслях промышленности»

Кафедра «Экономика и маркетинг»

Умарова Д.М.

Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент и экономика предприятий» для
студентов всех специальностей факультета Нефти и газа

Ташкент - 2013

Оглавление

Предисловие

Лекция 1. Введение. Предмет и задачи курса экономика и менеджмент нефтегазовой отрасли. Нефтегазовая промышленность Узбекистана и ее роль в развитии экономики

- 1.1 Понятие нефтяной и газовой отрасли и ее особенности
- 1.2. Место и значение нефтяной и газовой промышленности в экономике республики
- 1.3 Основные направления деятельности нефтегазовой отрасли. Понятие о цепочке «геология-разведка-добыча-транспорт-переработка-реализация», задачи каждого звена.
- 1.4. Организационная структура нефтегазовой отрасли
- 1.5. Задачи отрасли в современный период развития

Лекция 2. Предприятия нефтяной и газовой промышленности

- 2.1. Понятие предприятия. Место и роль предприятия в условиях рыночной экономики. Разновидности предприятий..
- 2.2. Об акционерных обществах
3. Понятие о мощности предприятия

Лекция 3. Производительные силы в нефтяной и газовой промышленности

1. Понятие об основных фондах, их составе и структуре в нефтяной и газовой промышленности.
2. Оценка стоимости основных фондов в нефтяной и газовой промышленности.
3. Амортизация. Амортизационные отчисления
4. Эффективность управления использованием основных фондов предприятий нефтегазовой промышленности

Лекция 4. Оборотные средства в нефтяной и газовой промышленности.

1. Понятие об оборотных средствах и экономическая сущность оборотных средств.
2. Источники формирования и показатели использования оборотных средств.
3. Нормирование материальных ресурсов.
4. Показатели и пути повышения эффективности использования оборотных средств.

Лекция 5. Издержки производства, себестоимость продукции, ценообразование в нефтяной и газовой промышленности

1. Издержки производства. Понятие о себестоимости. Виды себестоимости.
2. Структура себестоимости и факторы, влияющие на неё.
3. Ценообразование на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.
4. Методы ценообразования и виды цен.

Лекция 6. Прибыль и рентабельность предприятий нефтяной и газовой промышленности

1. Прибыль и ее источники формирования.
2. Факторы роста прибыли.
3. Рентабельность. Методы оценки рентабельности.

Лекция 7. Кадры и мотивация труда в нефтяной и газовой промышленности.

1. Кадры в нефтяной и газовой промышленности.
2. Производительность труда в нефтяной и газовой промышленности.
3. Организация оплаты труда в нефтяной и газовой промышленности.

Лекция 8. Организационная структура промышленного менеджмента.

1. Организационные структуры, их значение и принципы построения.
2. Виды организационных структур управления.
3. Сравнение структур управления.

Лекция 9. Методы управления персоналом на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.

1. Субъект и объект управления.
2. Система методов управления персоналом.
3. Административные методы управления персоналом.
4. Экономические методы управления персоналом.
5. Социально-психологические методы управления персоналом.

Лекция 10. Принятие управленческих решений и пути их совершенствования.

1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
2. Элементы управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Методы и модели принятия решений

Лекция 11 Управление персоналом на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.

1. Кадры в системе управления и их группировка.
2. Требования, предъявляемые к управлению кадрами.
3. Стили управления.
4. Мотивация к труду.

Лекция 12. Предпринимательская деятельность и менеджмент

1. Сущность и основные черты предпринимательской деятельности.
2. Инновационное предпринимательство.
3. Формы организации предпринимательства.

Лекция 13. Управление маркетингом на промышленных предприятиях

1. Понятие маркетинга, её сущность.
2. Задачи и цели маркетинга. Принципы маркетинга
3. Организация маркетинговой деятельности.
4. Реклама - основной фактор развития производства.
5. Маркетинг в нефтегазовой промышленности

Лекция 14. Стратегическое управление на предприятиях нефтегазовой промышленности.

1. Сущность стратегического управления.
2. Конкурентные преимущества.
3. Особенности стратегического управления
4. Содержание и структура стратегического управления

Лекция 15. Разработка технологии процесса управления.

1. Понятие и значение процесса управления.
2. Технология процесса управления
3. Производственные операции и процедуры..
4. Организация процесса управления.

Лекция 16. Информация и коммуникации в управлении.

- 16.1. Информационное обеспечение управленческого процесса. Информационные системы на предприятии.
- 16.2. Коммуникационные средства и новые компьютерные технологии, применяемые в современных производственных системах.

Лекция 17. Экономическая эффективность менеджмента нефтяной и газовой промышленности

- 17.1. Методические и практические особенности расчета экономической эффективности системы менеджмента.
- 17.2. Основные направления совершенствования расчета экономической эффективности системы менеджмента.

17.3. Основные правила методов оценки экономической эффективности системы менеджмента.

Литература

Предисловие

Республика Узбекистан в условиях независимости уверенно шагает по пути развития национальной экономики. За достаточно короткий период республика добилась немалых успехов, в том числе в проведении рыночных преобразований во всех сферах национальной экономики и ее либерализации. Фундаментом всего достигнутого явились пять принципов строительства нового демократического государства и общества, верность и мудрость которых всесторонне подтверждена истекшим временем.

Государство, как главный распорядитель централизованных финансовых ресурсов, инициатор и организатор привлечения иностранных инвестиций, создает надлежащие льготные условия для ускоренного развития приоритетных отраслей экономики, для создания новых перспективных производств. Без организационной роли государства не возможно было реализовать такие проекты, как освоение новых месторождений нефти и газа, создание новых мощностей по переработке углеводородов, создание собственного производства автомобилей, развитие самолетостроения и др.

Одним из наиболее важных условий стал выбор приоритетных, наиболее перспективных отраслей, которые должны были стать основой развития экономики. Нефтяная и газовая отрасли республики оказалась именно такой надежной отраслью, достигшая небывалых высоких результатов, формируя почти половину доходов государственного бюджета и более четверти ВВП. Сегодня Узбекистан занимает второе место в Центральной Азии по запасам нефти, а по запасам газа - третье место в СНГ и 15 – е - в мире. В результате реализованных в короткое время целевых программ и привлечения для этого соответствующих инвестиций ситуация кардинальным образом изменилась. На основе проведенных структурных преобразований и привлечения иностранных инвестиций, последовательно осуществляя в жизнь поставленные Президентом Республики Узбекистан И.А.Каримовым задачи нефтяная и газовая промышленность создала новые производственные мощности по геолого-геофизическим исследованиям строительству глубоких нефтяных и газовых скважин, добыче, переработке и транспортировке углеводородов.

В условиях рыночных отношений как никогда резко повышается роль экономического и финансового анализа каждого инвестиционного проекта, особенно реализуемого совместно с иностранными компаниями, что потребует глубоких знаний каждого работника отрасли многогранных особенностей экономики нефтяной и газовой промышленности.

Экономика нефтяной и газовой промышленности – отраслевая экономическая наука. Целью экономики нефтяной и газовой промышленности является действие общих закономерностей промышленного производства этих отраслей: их народнохозяйственное значение; научные основы организации управления; научно-технический прогресс и его эффективность; размещение предприятий; ресурсы и основные экономические показатели. В связи с этим будущие специалисты нефтяной и газовой промышленности в период обучения в стенах высшего учебного заведения должны всесторонне изучить дисциплину «Экономика и менеджмент нефтяной и газовой промышленности».

Экономическая часть курса изучает закономерности развития этих отраслей, их межотраслевые и внутриотраслевые связи, а менеджмент - взаимосвязи подразделений отдельного предприятия, особенности планирования и управления его производственно-хозяйственной деятельностью. Целью последнего является обучение будущих специалистов методам эффективного хозяйствования.

На основе познания закономерностей развития данной отрасли определяются наиболее целесообразные пути и формы хозяйственного руководства, выбираются средства повышения эффективности производства. Нефтяная и газовая промышленность представляет собой как самостоятельная составная часть топливно-энергетического комплекса. Она имеет свои особенности, специфическую, техническую базу и организацию производства, свои условия

развития и размещения. Отрасль формирует целую цепь производственных процессов, органически связанных между собой и охватывающих все нефтегазовое хозяйство, начиная с поисков, разведки и подготовки нефтяных и газовых месторождений, включая их рациональную разработку и завершая производством и реализацией обширного ассортимента ценнейшей для народного хозяйства продукции. Значительная роль принадлежит транспортированию нефти, газа и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Дать правильную оценку экономических, технических, финансовых и других сторон деятельности нефтяной и газовой промышленности можно только при условии рассмотрения ее в тесной увязке с результатами деятельности смежных отраслей экономики. Кроме того, экономика нефтяной и газовой промышленности широко исследует целый ряд вопросов, изучаемых в специальных курсах: «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «Бурение нефтяных и газовых скважин», «Переработка нефти и газа», «Автоматизация производственных процессов», «Транспорт и хранение нефти и газа» и другие, в первую очередь вопросы экономической эффективности и целесообразности внедрения новой техники и технологии.

Курс «Экономика и менеджмент нефтяной и газовой промышленности» ставит перед собой задачу ознакомить студента с экономическими проблемами данной отрасли, с методикой отраслевого планирования, оценки экономической эффективности внедрения новой техники и капитальных вложений, дать практические навыки экономической работы в отрасли. Экономическая подготовка будущих специалистов отрасли приобретает особенно большое значение в условиях развития рыночных отношений.

Лекция 1. Введение. Предмет и задачи курса экономика и менеджмент нефтегазовой отрасли. Нефтегазовая промышленность и ее роль в развитии экономики Узбекистана.

План

1. Понятие нефтяной и газовой отрасли и ее особенности.
2. Место и значение нефтяной и газовой промышленности в экономике республики.
3. Основные направления деятельности нефтегазовой отрасли. Понятие о цепочке «геология-разведка-добыча-транспорт-переработка-реализация», задачи каждого звена.
4. Организационная структура нефтегазовой отрасли.
5. Задачи отрасли в современный период развития

1. Понятие нефтяной и газовой отрасли и ее особенности

Нефть и газ имеют неоценимое значение в жизни человека. Начиная с XIX века нефть уверенно начала входить в сферу деятельности человечества, хотя в начальные периоды она использовалась без переработки в качестве топлива. Постепенно началась первичная переработка нефти с применением полученных продуктов в осветительных и отопительных целях.

Сегодня нефть - первичный энергоноситель, на основе которого получают в качестве вторичных ряд облагороженных продуктов для конечного потребления: бензин, осветительный керосин, реактивное и дизельное топливо, мазут, гудрон, различные нефтяные масла – смазка, смазочно-охлаждающие, гидравлические, изоляционные и т.д. газообразные и жидкие фракции нефти – основные углеводородные полупродукты для широкого использования в нефтехимической промышленности. Получаемые из нефти виды топлива, органические химикаты и полимеры в 10-50 раз превышают по стоимости саму использованную нефть. Это определяет экономическое значение нефтяной промышленности и связанных с ней производств по переработке нефти.

Использование газа разнообразно: основная часть направляется на нужды энергетики, другая используется как технологическое топливо для сушки различной продукции, на бытовое потребление в коммунальном хозяйстве. Газ в сжиженном или сжатом виде применяется в двигателях внутреннего сгорания в автомобилях. Энергетическое использование природного газа определяется высокой теплотворной способностью, простотой технологического оборудования для сжигания газа и минимальным загрязнением среды. Газ – самый перспективный вид топлива в мире. Со второй половины XX в. природный газ широко применяется как сырье для ряда отраслей промышленности. Самым крупным потребителем газа стала химическая промышленность, в которой выделяется азотное производство. Попутный нефтяной газ, извлекаемый в процессе добычи нефти, также является высококалорийным топливом, но еще большую ценность представляет как сырье для нефтехимической и химической промышленности. Он содержит много этана, пропана, бутана и т.д., идущих на получение пластмасс, синтетических каучуков и др. продуктов.

Первостепенное значение придается дальнейшему развитию газовой и нефтяной промышленности при рациональном и экономичном использовании топливно-энергетических ресурсов, особенно нефти и газа. В настоящее время нефть, газ и получаемая из них продукция по своему экономическому значению стоят в одном ряду с другими важнейшими средствами производства, обуславливающими ускорение научно-технического прогресса. Обширная по ассортименту высококачественная продукция нефтяной и газовой промышленности в увеличивающихся количествах потребляется во всех сферах экономики. В первую очередь это относится к использованию бензина и дизельного топлива, необходимых для интенсивного роста грузового, пассажирского и легкового автомобильного транспорта, а также к применению двигателей внутреннего сгорания в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве.

Быстрый рост потребления горючих веществ, получаемых из нефти, характерен для авиации в связи с быстро расширяющимися воздушными сообщениями как внутри страны, так и на международных трассах. Трудно переоценить значение, которое имеет в развитии многих отраслей экономики потребление масел и смазок, вырабатываемых нефтяной промышленностью.

Потребность в нефтепродуктах в большей мере обусловлена обширностью территории, необходимостью гибко, экономично и надежно обеспечить связь между и внутри районов страны, что требует сооружения, ежегодного расширения и усовершенствования сети дорог с твердым, в том числе асфальтовым (битумным) покрытием. Потребление битумов очень быстро возрастает также в связи с расширением масштаба мелиоративных работ в сельском хозяйстве, громадными размерами жилищного и промышленного строительства.

Нефть, попутный и природный газы стали самым эффективным сырьем для получения широкого ассортимента синтетической продукции. На базе нефтяного сырья растет производство пластмасс, минеральных удобрений, искусственных волокон и кожи, синтетического каучука, моющих средств, высших спиртов и других ценных веществ.

С каждым годом усиливается влияние потребления газа на повышение эффективности работы ряда отраслей промышленности. Так, в металлургии и производстве цемента существенно совершенствуется технология, увеличивается мощность орудий труда, повышается качество продукции. Расширяется использование нефтегазового сырья в получении белково-витаминных концентратов и другой продукции микробиологического синтеза, что является одним из факторов решения сложной проблемы развития животноводства. Все большее значение приобретает нефтяная и газовая промышленность в улучшении условий быта и культуры. Магистральными газопроводами связаны промышленные центры, тысячи городов и поселков.

Для развития нефтяной и газовой промышленности необходимы поиски и разведка месторождений нефти и газа. В поисках и разведке на нефть и газ участвуют геологические, геофизические и другие предприятия и организации, научно-исследовательские институты.

Комплекс поисково-разведочных работ завершается бурением эксплуатационных, нагнетательных и контрольных скважин, благодаря чему восполняются и наращиваются производственные мощности, создаются условия для контроля над процессами в недрах и активного воздействия на силы природы в залежах нефти и газа.

Много поисковых, разведочных и эксплуатационных скважин сооружаются на сильно заболоченных, пустынных территориях в сложных, неблагоприятных метеорологических условиях.

2. Место и значение нефтяной и газовой промышленности в экономике республики

Республика Узбекистан уверенно идет по пути независимого развития. За эти годы был пройден самый трудный переходный этап – от административно-командной, централизованно-плановой системы к построению основ свободной рыночной экономики. Сегодня в стране уже достигнута макроэкономическая и финансовая стабильность, реализуется программа структурных преобразований, осуществляются модернизация и техническое перевооружение производств, формируются новые отрасли, создаются необходимый фундамент и условия для дальнейшего устойчивого и динамичного роста экономики.

Проводя экономические реформы, Узбекистан стремится максимально использовать преимущества международного разделения труда, современные технологии для обновления собственного производства, укрепления и дальнейшего развития отечественной экспортоориентированной и конкурентоспособной промышленности. Для этого создается благоприятный инвестиционный климат.

Открытость экономики Узбекистана для иностранных предпринимателей подтверждается пятью ключевыми принципами, выдвинутыми Президентом Узбекистана Исламом Каримовым, которые положены в основу программы формирования национальной модели перехода к рыночным отношениям. Эти принципы, отражая специфику национального менталитета, создают условия для либерализации экономики, обеспечивают надежные гарантии иностранным инвесторам.

За годы независимости в республике было создано 10 совместных предприятий. Действуют мощные промышленные предприятия, представляющие практически все отрасли индустрии от тяжелой до легкой промышленности и переработки сельскохозяйственной продукции, а также наукоемких производств. «Развитие базовых отраслей является главным условием экономической независимости Узбекистана» - этот тезис Президента страны Ислама Каримова полностью отражает суть реформ в нефтегазовой промышленности.

Современная нефтегазовая промышленность Узбекистана – одна из крупнейших отраслей экономики, важнейшая энергетическая база страны. В отрасли создан значительный научно-технический потенциал, достигнуты определенные успехи в ее развитии. Ускоренное развитие топливно-энергетического комплекса является приоритетным направлением политики нашего государства.

За последние годы проделана огромная работа по совершенствованию структуры отрасли, ее техническому оснащению и перевооружению, интенсификации разработки месторождений, наращиванию объемов добычи нефти и газа.

Основной экспортируемой продукцией отрасли являются природный газ и его транзит. Помимо газа на экспорт поступают автобензин, диз.топливо, технические масла, сжиженный газ, полиэтилен, сера техническая.

Национальная Холдинговая Компания «Узбекнефтегаз» сегодня является крупным многоотраслевым промышленно-хозяйственным комплексом, осуществляет работы по поиску, разведке, добыче, реализации нефти и газа, продуктов ее переработки, обеспечивает строительство объектов производства и социального развития.

Высокие перспективы нефтегазоносности недр, накопленный научно-технический потенциал, богатый производственный опыт создают благоприятные предпосылки для дальнейшего развития отрасли.

На территории республики переработкой нефти занимаются Ферганский и Бухарский нефтеперерабатывающие заводы и Шуртанский газохимический комплекс, выпускающие экспортоориентированную продукцию. Ежегодная мощность выработки **Бухарского НПЗ** составляет 660 тыс. тонн бензина, 1330 тыс. тонн диз.топлива и 330 тыс. тонн авиатоплива. Реконструкция **Ферганского НПЗ** позволяет производить ежегодно 1400 тыс. тонн бензина, 1700 тыс. тонн диз.топлива улучшенного качества, 25 тыс. тонн таблетированной расфасованной серы и дополнительно получить 300 тыс. тонн диз.топлива и 12 тыс. тонн бензина. Ежегодный объем производства Шуртанского газохимического комплекса составляет 125 тыс. тонн гранулированного полиэтилена, 137 тыс. тонн сжиженного газа и 130 тыс. тонн газового конденсата. Предполагается выпуск 150 сортов полиэтилена. В целом, проектная мощность нефтеперерабатывающих заводов составляет свыше 11,2 млн. тонн. **Значение нефтегазовой отрасли в экономике Республики Узбекистан можно определить по ее доле в валовом внутреннем продукте, которая составляет 16% ВВП страны, почти пятая часть доходов государственного бюджета. Она обеспечивает около 20% и внешнеторгового оборота страны. Среди потребляемых первичных энергоресурсов (газ, нефть, уголь и гидроресурсы), обеспечивающих потребность экономики Узбекистана, на долю нефти и газа приходится 96% (газ - 83% и нефть – 13%). Компания «Узбекнефтегаз» занимает четвертое место по производству топливно-энергетических ресурсов среди компаний стран СНГ и восьмое место в мире по добыче природного газа.**

Недра Узбекистана обладают большим потенциалом нефтегазоносности. Около 60% территории республики являются потенциальными на нефть и газ. В пяти нефтегазоносных

регионах (Устюртский, Бухаро-Хивинский, Гиссарский, Сурхандарьинский и Ферганский) открыты 194 месторождений углеводородного сырья, из них газовых и газоконденсатных – 94, нефтегазовых, нефтегазоконденсатных и нефтяных – 96%.

Со дня провозглашения независимости в нашей республике из года в год увеличиваются темпы добычи углеводородного сырья. Сегодня его добыча составляет порядка 65 млн. тонн нефтяного эквивалента, что на 33% превышает уровень, достигнутый к 1991 году. Это стало возможным благодаря проведению ускоренных работ по вводу в промышленную эксплуатацию крупных газоконденсатных и нефтяных месторождений Узбекистана, открытых в 70-е и 80-е годы и позволяет обеспечить почти полное удовлетворение потребностей республики в углеводородном сырье.

Запасы нефти и газа, их разработка и освоение позволили обеспечить энергетическую независимость страны. Природный газ является одним из основных экспортных ресурсов, а добываемая нефть почти полностью покрывает внутренний спрос на нее. От эффективности и устойчивости нефтегазовой отрасли в значительной степени зависит деятельность других отраслей экономики. С учетом тенденции экономического развития можно предположить, что в перспективе спрос на энергоресурсы будет значительно возрастать, что предопределяет необходимость дальнейшего совершенствования управления устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности Республики Узбекистан.

3. Основные направления деятельности нефтегазовой отрасли. Понятие о цепочке «геология-разведка-добыча-транспорт-переработка-реализация», задачи каждого звена

Нефтяная и газовая промышленность Республики Узбекистан ежегодно выполняет большой комплекс задач, ранее выполнявшийся шестью министерствами и ведомствами бывшего Союза. Отрасль практически «на пустом месте создает материальные блага». Все это является длительным процессом и происходит поэтапно.

а) Поиски и разведка.

б) Обустройство месторождений

в) Добыча нефти, газа и конденсата

г) Переработка углеводородов

д) Транспорт и хранение углеводородов

е) Реализация нефтепродуктов и природного газа

Таким образом, нефтегазовая отрасль республики на сегодня осуществляет все виды деятельности от поиска еще неизвестных мест залегания углеводородов до топливозаправочных колонок и газовых горелок. Содержание всей деятельности отрасли составляет понятие цепочки «геология-разведка-добыча-транспорт-переработка-реализация».

4. Организационная структура нефтегазовой отрасли Узбекистана

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 11 декабря 1998 года и постановлениями Кабинета Министров Республики Узбекистан Национальная Корпорация «Узбекнефтегаз» была преобразована в Национальную Холдинговую Компанию «Узбекнефтегаз». Основная цель этих преобразований – углубление рыночных отношений в нефтяной и газовой промышленности республики, что открывает широкие возможности для активизации работ по привлечению иностранных инвестиций.

В настоящее время Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз» представляет собой двухуровневую вертикально интегрированную холдинговую систему, включающую в себя предприятия, осуществляющие все стадии производственной цепочки от разведки запасов и добычи углеводородов до реализации природного газа, продуктов его переработки и нефтепродуктов.

Важным направлением совершенствования организационного механизма, является обеспечение вертикальной интеграции предприятий отрасли. Под вертикальной интеграцией понимается

сочетание в рамках единого предприятия или отрасли в целом двух или нескольких последовательных стадий процесса производства и распределения продукции.

Для нефтегазовой промышленности эти стадии включают разведку и добычу нефти и газа, их транспортировку, переработку и нефтехимическое производство. Такого рода интеграция крайне важна для эффективного и устойчивого функционирования нефтяного комплекса, повышения качества его продукции.

При этом необходимым условием является создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче нефти, ее переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства и внедрении новых технологий.

Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является ныне действующая национальная холдинговая компания НХК «Узбекнефтегаз». В её состав ныне входит 153 предприятия. Её становление шло в несколько этапов, но при этом был соблюден один из принципов экономических реформ, прекрасно выраженный в народной мудрости - «не построив новый дом, не разрушай старого». Дело в том, что в бывшем СССР система управления нефтегазовым комплексом строилась на административно-командных механизмах управления и поэтому сразу после начала экономических реформ предстояла большая работа по созданию новых форм и методов экономической заинтересованности предприятий в вертикальной интеграции.

Организационно этот механизм запускался и совершенствовался по мере реформирования экономики. Также, как и в других отраслях, апробировались различные организационные структуры управления отраслью, включая концерны, корпорации и т.д. И наконец, отрасль постепенно подошла к формированию структуры холдингового типа.

Это был прогрессивный шаг в построении организационных структур вертикальной интеграции устойчиво функционирующих производств нефтегазовой отрасли, поскольку вертикальная интеграция является признанной и мире эффективной формой организации в нефтяной и газовой промышленности. Приблизительно 15% крупнейших американских компаний, входящих в список «Форчун-500», являются вертикально интегрированными. В их числе и все крупнейшие нефтяные корпорации¹. В настоящее время в мире насчитывается около 800 нефтяных компаний, но большую часть нефтяного бизнеса осуществляют лишь около 20 интегрированных транснациональных образований - Газпром, Лукойл, Exxon, Shell, Chevron, Mobil, Техасо, Атосо, British Petroleum и др. Именно этот небольшой круг компаний демонстрирует устойчивость своего функционирования даже в условиях мирового финансово-экономического кризиса. И это не случайно, поскольку потенциально вертикальная интеграция обеспечивает: снижение логистических издержек по сбыту продукции, закупкам сырья и материалов (большая защищенность от колебаний цен на сырье); надежность поставок сырья (материалов, компонентов) и сбыта продукции; эффективную координацию производства на его различных этапах; расширение возможностей инновационной и инвестиционной деятельности; успешную конкуренцию, удержание и расширение сегментов рынка сбыта продукции.

5. Задачи нефтегазовой отрасли в современный период

Занимаемое место и роль в нефтегазовой отрасли в экономике республики ставит перед ней довольно ответственные задачи, решение которых позволит укрепить независимость всей страны.

Прежде всего необходимо увеличить ресурсы углеводородного сырья путем проведения широкомасштабных работ по поиску и разведке нефтяных и газовых месторождений в перспективных нефтегазоносных регионах республики. Нужно резко увеличить объемы сейсморазведочных геофизических работ и глубокого поисково-разведочного бурения на плато Устюрт, в шельфах Аральского моря, в Сурхандарьинской впадине, а также на недостаточно изученных районах Бухаро-Хивинской провинции. В Ферганской долине

¹ Ивонина И.Э. Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности. - Ташкент, 2013, - 202.

следует увеличить объемы поискового бурения на глубине 6-8 тыс. м. Важен также ускоренный ввод в разработку уже открытых новых месторождений углеводородов.

Особое значение имеет увеличение степени извлечения углеводородов из продуктивных пластов месторождений. Ведь на сегодня коэффициент извлечения нефти в Узбекистане не превышает 0,3. Это значит, что порядка 70% утвержденных геологических запасов нефти остаются в недрах. Следовательно, важной ответственной задачей отрасли является внедрение в систему добычи нефти и газа современных технологий, применение на эксплуатируемых месторождениях вторичных и третичных методов повышения нефтеотдачи пластов.

С резким увеличением в республике автомобильного транспорта тождественно возрастает потребность в автомобильном топливе легких фракций. Это положение диктует необходимость изыскания и производства альтернативных видов горючего. На сегодняшний день такой альтернативой является сжиженный углеводородный газ.

Необходимо создание совместных с иностранными компаниями производств по обустройству и вводу в промышленную эксплуатацию месторождений нефти и газа, по глубокой переработке природного газа на основе криогенных процессов для извлечения ценнейших компонентов этого сырья – этана, пропана, бутана и др.

Разработки и реализации программы по обеспечению надежности магистральных газопроводов.

В отрасли разработана программа по локализации и импортозамещению продукции. Нужно в целях реализации этой программы обеспечить развитие нефтегазового машиностроения на базе созданного единого машиностроительного комплекса.

Вопросы для самопроверки

- 1) Какова роль нефти и газа в развитии экономики страны?
- 2) Расскажите о роли и месте Узбекистана в производстве энергоресурсов.
- 3) Какая разница между перспективной структурой и месторождением?
- 4) Расскажите об основных направлениях деятельности НХК «Узбекнефтегаз».
- 5) Какие стратегические задачи перед нефтегазовой отраслью поставлены Президентом Республики Узбекистан?
- 6) Какова организационная структура нефтяной и газовой промышленности Узбекистана на сегодняшний день?
- 7) Основные задачи нефтегазовой отрасли в современный период.

Лекция 2. Предприятие - как самостоятельный хозяйствующий субъект рынка нефтяной и газовой промышленности.

План

1. Понятие предприятия. Место и роль предприятия в условиях рыночной экономики. Разновидности предприятий..
2. Об акционерных обществах
3. Понятие о мощности предприятия.

1. Понятие предприятия. Место и роль предприятия в условиях рыночной экономики

Многообразие форм собственности является основой для создания различных организационно-правовых форм предприятий. В какой бы плоскости ни рассматривать общественное производство как совокупность определенных отраслей, как территориальный или межотраслевой комплекс, везде речь будет идти о предприятии и о какой-то комбинации предприятий.

Предприятие – первичное, основное звено общественного производства.

Почему следует такой вывод? Потому что именно на предприятии производят, транспортируют, реализуют, т. е. осуществляют движение факторов производства и созданного продукта. Производство, реализацию надо организовывать, причем так, чтобы получить прибыль. На эту цель направлена предпринимательская деятельность через создание предприятий.

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный в соответствующем порядке, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и др. обязательных платежей.

Термин «предприятие» используется в экономической теории применительно как к субъектам, так и к объектам экономической деятельности. Как субъект, предприятие означает определенный имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В данный комплекс в принципе входит вся совокупность имущества, предназначенного для деятельности предприятия. В составе этого имущества: земельные участки, здания, сооружение, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятия, либо его продукцию, работу и услуги (фирменное наименование, товарный знак, знаки обслуживания), а также другие исключительные права.

Кроме того, предприятие выступает в качестве объекта различных сделок. Чаще всего речь идет о его продаже, главным образом в связи с осуществленной приватизацией. Предприятие также является предметом залога. Оно может быть сдано в аренду, передано по наследству.

Выделим главное в определении предприятия: самостоятельность; получение прибыли.

Самостоятельность предприятия включает в себя два фактора. Первый – оперативно-хозяйственная самостоятельность. Второй – экономическая самостоятельность.

Однако началом для становления экономической самостоятельности служит его выделение в виде самостоятельной хозяйственно-оперативной единицы или юридического лица.

В соответствии с действующим законодательством юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном

управлении обособленное имущество и 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.

Итак, предприятие – основной элемент предпринимательской деятельности. С правовой точки зрения, под предприятием подразумевается самостоятельный хозяйственный субъект с правами юридического лица, который на основе использования закрепленного за ним имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги.

Разновидности предприятий. Предприятия отличаются друг от друга лишь формами собственности, т.е. тем, кто является хозяином, хотя, независимо от форм собственности, согласно законодательству республики, все предприятия равны между собой.

Предприятие может быть создано одним человеком или группой людей. Такие предприятия называются частным предприятием или коллективным предприятием соответственно. Согласно действующему законодательству, предприятие может быть создано в виде товарищества, общества с ограниченной ответственностью, акционерного общества (открытого или закрытого типа), ширкатного или фермерского хозяйства. В последнее время широко практикуется создание совместных предприятий. Предприятие может создать за счет собственного капитала дочернее предприятие, унитарное предприятие, унитарное дочернее предприятие. При этом учредителем таких предприятий является одно юридическое лицо.

Если предприятие создано в виде акционерного общества, то оно обязано выпустить в пределах своего уставного фонда акции, которые реализуются физическим и юридическим лицам.

На сегодняшний день в системе нефтяной и газовой промышленности Узбекистана функционируют акционерные компании и общества открытого типа, унитарные дочерние предприятия, дочерние предприятия и совместные предприятия.

2. Об акционерных обществах

Акционерным обществом является предприятие, уставной фонд которого разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательства общества по отношению к акционерам. Деятельность акционерного общества открытого и закрытого типа регулируется Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров».

Общество имеет права и несет обязанности при осуществлении любых видов деятельности, не запрещенных законодательством.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

Акционерное общество может быть открытым или закрытым. Минимальный состав учредителей открытого акционерного общества не ограничен, а закрытого акционерного общества определяется в количестве 3-х лиц. Каждый из учредителей общества должен быть его акционером.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, называется открытым акционерным обществом. Общество открытого типа вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учетом требований законодательства. Оно также

вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена уставом общества и законодательством. Число акционеров общества открытого типа неограниченно.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц, называется закрытым акционерным обществом.

Акционеры общества закрытого типа имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества, по цене предложения другому лицу. Уставом общества может быть предусмотрено преимущественное право общества на приобретение акций, продаваемых его акционерами, если они не использовали свое преимущественное право приобретения акций.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства. Они наделяются имуществом создавшего их общества и действуют на основании утвержденных им положений. Общество также может иметь дочерние предприятия и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица. Дочернее предприятие не отвечает по долгам своего основного общества.

Общество может быть создано путем учреждения вновь и (или) реорганизации существующего юридического лица (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования).

Уставный фонд общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Номинальная стоимость всех выпускаемых обществом акций общества должна быть одинаковой.

Уставный фонд общества определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. При создании общества на базе государственной собственности сумму уставного фонда общества составляет рыночная стоимость предприятия (имущество), определенная в порядке, установленном законодательством.

Минимальный уставный фонд открытого акционерного общества должен составлять не менее суммы, эквивалентной 50 тысячам долларов США по курсу Центрального банка Республики Узбекистан на дату государственной регистрации общества, а закрытого акционерного общества – не менее двухсоткратного размера минимальной заработной платы, установленной законодательством на дату государственной регистрации общества.

Акции различаются по видам и типам (категориям). Виды акций: именные, на предъявителя. Типы (категории) акций: привилегированные, простые.

Акционерным обществом управляют общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган. Общее собрание акционеров является высшим органом управления общества.

Государство гарантирует соблюдение прав и законных интересов акционеров.

Вмешательство в хозяйственную и иную деятельность общества со стороны государственных и иных органов не допускается. Неправомерные действия их могут быть обжалованы в судебном порядке.

3. Понятие о мощности предприятия

Каждое оборудование, аппаратура, технологическая линия и, наконец, предприятие имеет свои предельные технические возможности по выполнению работ, оказанию услуг, обслуживанию и производству продукции, сверх которой выполнять или производить не могут. На практике это принято считать мощностью. Следовательно, мощность предприятия – это показатель, характеризующий его нормативную производительность при фиксированном числе оборудования, установок, аппаратуры, технологических линий и т.п.

В нефтегазовой промышленности различают мощность бурового предприятия, нефтегазодобывающих предприятий, нефтегазоперерабатывающих предприятий и т.п.

Мощность бурового предприятия может выражаться либо в станко-месяцах бурения (мощность), либо объемом проходки (объем работ).

Мощность в станко-месяцах (P_m) и объемом проходки (P_n) определяются по формулам:

$$P_m = (N(N_3 + N_p) * 12 / K_3 N_3 K_p N_p);$$

$$P_n = (N_3 V_3 / K_3 + N_p V_p / K_p) * 12,$$

где N – число буровых установок в хозяйстве;

N_3, N_p – число буровых установок в хозяйстве соответственно в эксплуатационном и поисково-разведочном бурении, определяемое из общего наличия установок, пропорционально станко-месяцам бурения по каждой цели по плану ($N_3 + N_p = N$);

V_3, V_p – нормативная скорость соответственно в эксплуатационном и разведочном бурении, м/ст-мес;

K_3, K_p – коэффициент оборачиваемости буровых установок в эксплуатационном и разведочном бурении, соответствующий уровню нормативной скорости бурения.

Специфическая особенность буровых предприятий – переменный характер мощности буровых предприятий. Мощность нефтедобывающего предприятия определяется по технологической схеме разработки каждого месторождения и она может быть разной по годам.

Технико-технологические возможности добычи (D) нефти по каждому месторождению определяются по формуле:

$$D = (q_1 t_1 + q_2 t_2 + q_3 t_3 + \dots + q_n t_n),$$

где q – суточный дебит 1,2,3...n-й скважины по плану, т;

t – время работы 1,2,3...n-й скважины в году по плану, сутки.

В целом по предприятию мощность (M_n) по добыче определяется как сумма возможностей по добыче каждого месторождения по формуле:

$$M_n = D_1 + D_2 + D_3 + \dots + D_n;$$

где D – добывные возможности 1,2,3...n-го месторождений.

Мощность предприятия по добыче (M_r) газа определяется по сумме (Π) производительности установок по подготовке газа (УКПГ, УППГ), установленных на каждом месторождении и выражается формулой:

$$M_r = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \dots + \Pi_n.$$

При определении мощности предприятий по переработке нефти и газа исходят из производительности каждой установки и технологической линии.

Вопросы для самопроверки

- 1) Какой субъект является предприятием?
- 2) Чем обладает предприятие как юридическое лицо?
- 3) Какими признаками должно обладать предприятие?
- 4) Что такое мощность предприятия?
- 5) Какое предприятие называется акционерным обществом?
- 6) Сколько акционеров может быть у общества открытого типа?
- 7) Как различаются акции по видам и типам?

Лекция 3. Производительные фонды в нефтяной и газовой промышленности.

Вопросы

1. Понятие об основных фондах, их составе и структуре в нефтяной и газовой промышленности.
2. Оценка стоимости основных фондов в нефтяной и газовой промышленности.
3. Амортизация. Амортизационные отчисления.
4. Эффективность управления использованием основных фондов предприятий нефтегазовой промышленности

1. Понятие об основных фондах, их составе и структуре в нефтяной и газовой промышленности

В сфере материального производства процесс производства обусловлен наличием рабочей силы и соответствующих средств производства, которые вместе составляют производительные силы.

Совокупность предметов и средств труда составляет материально-вещественное содержание производственных фондов – основных и оборотных.

Производство продукта в рамках экономики страны, равно как и производство продукции и услуг в рамках отдельных предприятий, невозможно осуществить без взаимодействия трех основных видов ресурсов – финансовых, трудовых и материальных. Последние включают в себя сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо и энергию, а также технологическое оборудование, здания, сооружения, транспортные средства и др.

Процесс любого производства осуществляется с одной стороны, с помощью его материально – вещественной базы, основу которой образуют средства производства (предметы и средства труда), а с другой – непосредственно живым трудом.

Под капиталом будем понимать материальные и\или финансовые средства, а также интеллектуальные разработки и организаторские (предпринимательские) навыки, участвующие в процессе производства и служащие средством извлечения прибыли.

Процесс движения капитала и преобразования его в ходе производства и реализации продукции называется кругооборотом капитала.

Капитал в ходе кругооборота может одновременно находиться в трех формах: денежной (деньги), производительной (средства производства) и товарной (товары).

Часть производительного капитала, овеществленная в зданиях, сооружениях, машинах, оборудовании и других средствах труда, многократно участвующих в процессе производства, в ходе которого их стоимость переносится на готовый продукт частями, постепенно, называется основными фондами.

Другая часть производительного капитала (сырье, материалы, топливо, комплектующие изделия), использующаяся в ходе одного производственного цикла и полностью переносящая свою стоимость на готовый продукт, называется оборотными фондами.

Итак, основные фонды участвуют в процессе производства длительное время, обслуживают большое число производственных циклов и, постепенно изнашиваясь в производственном процессе, частями переносят свою стоимость на выпускаемую продукцию и выполняемую работу, сохраняя при этом натуральную форму. Эта особенность основных фондов делает необходимым их максимально эффективное использование.

Основные фонды делятся на две группы:

- промышленно-производственные основные фонды- непосредственно участвуют в производственном процессе: либо обслуживают его, либо создают благоприятные условия для нормального его протекания.

непроизводственные основные фонды – это та часть основных фондов, которая находится в распоряжении промышленности (отдельных предприятий), но непосредственного участия в производственном процессе не принимает. В зависимости от натурально-вещественных признаков и функциональной роли в процессе производства основные фонды промышленных предприятий (производственных единиц), в том числе нефте- и газодобывающих управлений и нефтеперерабатывающих заводов, подразделяются на виды (группы и подгруппы):

1. Здания, т.е. архитектурно-строительные объекты, у которых основными конструктивными частями являются стены и крыша – производственные корпуса и постройки.

Здания цехов, насосных и компрессорных станций, теплоэнергостанций, трансформаторных подстанций, механических мастерских, котельных, деэмульсационных установок, лабораторий, автозаправочных станций, хранилищ, электростанций, пожарных депо, складов, административно-хозяйственных, культурных будок и др.

2. Сооружения, к которым относятся инженерно-строительные объекты, назначением которых является создание условий для осуществления процесса производства путем выполнения тех или иных технических функций, не связанных с изменением предмета труда.

Эксплуатационные и нагнетательные скважины, нефтяные шахты, контрольные скважины, скважины подземных хранилищ, обвязочные трубопроводы и шлейфы скважин, морские эстакады, отдельно стоящие основания, гидротехнические сооружения, резервуары, газгольдеры, бетонные и земляные амбары, нефтеперекачечные скважины (плавающие и береговые), мерники, трубы, мосты, путепроводы, виадуки, водонапорные башни, отдельные дымовые трубы, платформы и хранилища, очистные сооружения и ловушки, каналы, колодцы, сооружения перевалочных баз, железные и шоссейные дороги (земляное полотно и верхнее строение).

3. Передаточные устройства, при помощи которых производится передача электрической, тепловой и механической энергии от машин-двигателей к рабочим машинам, а также передача (транспортировка) жидких и газообразных веществ от одного объекта к другому.

Нефтяные, газовые, продуктовые, водяные, паровые и другие трубопроводы, трансмиссии, воздушные линии электропередачи, подземные кабельные, телефонные и телеграфные линии, радиостанции и др.

4. Машины и оборудование:

а) силовые машины и оборудование, вырабатывающие энергию или превращающие один вид энергии в другой.

Паровые котлы, генераторы, компрессоры, электродвигатели, двигатели внутреннего сгорания, трансформаторы, погружные электронасосы, распределительные устройства и др.

б) рабочие машины и оборудование, т.е. орудия труда, при помощи которых осуществляется непосредственное воздействие (механическое, химическое, термическое и т.п.) на предмет труда или его перемещение в процессе создания продукта.

Станки-качалки, эксплуатационные вышки и мачты, тракторные подъемники, компрессоры, насосы, технологические установки, металлорежущие и другие станки и т.п.

в) измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование, если они не являются составной частью какого-либо другого объекта и имеют самостоятельное значение.

Измерительные и регулирующие электрические, пневматические, гидравлические и другие устройства, лабораторно-химические приборы, пульта автоматического управления, средства диспетчерского контроля и др.

г) прочие машины и оборудование – оборудование АТС, пожарные машины и механические пожарные лестницы и т.п.

5. Транспортные средства, к которым относятся передвижные транспортные средства, предназначенные для перемещения людей или грузов (тепловозы, вагоны, цистерны, автомобили, катера, баржи, автокары, танкеры, тракторы-тягачи, вагонетки и др.), а также магистральные нефтепроводы.

6. Компьютерное оборудование и вычислительная техника – все виды компьютеров, вычислительных устройств.

7. Мебель и офисное оборудование, т.е. предметы конторского и хозяйственного назначения (столы, кресла, шкафы, сейфы, пишущие машинки, часы, ковры, портьеры, переносные лестницы и т.п.).

8. Скот рабочий и продуктивный (лошади, волы, коровы, буйволы и другие сельскохозяйственные животные, а также птицы и пчелосемьи).

9. Многолетние насаждения (плодово-ягодные, озеленительные и декоративные).

10. Капитальные затраты на улучшение земель (без затрат на сооружения).

11. Прочие основные фонды.

От каждой из перечисленных групп основных фондов по-разному зависят производственный процесс и его результаты. Наиболее важны из перечисленных групп машины и оборудование, передаточные устройства, а в добыче нефти и газа и сооружения. Их принято называть активной частью основных фондов, т.к. от их работы непосредственно зависит выпуск целевой продукции.

В активную часть основных фондов включаются:

- силовые машины и оборудование – двигатели внутреннего сгорания, дизели, паровые машины, паровые, газовые и гидротурбины, электродвигатели и электрогенераторы и др.;

- рабочие машины и оборудование – буровые установки, станки-качалки, реакторы, регенераторы, печи, колонны, холодильники, конденсаторы, теплообменники, турбобуры, электробуры и т.д.;

- передаточные устройства – трубопроводы, электро- и теплосети, трансмиссии, телефонные и телеграфные сети и прочее;

- средства автоматического регулирования, контроля и управления. От этой группы основных фондов зависит ритмичность производственного процесса, его режим, сокращение простоев оборудования, а отсюда – конечный результат производственной деятельности. В состав этой группы включаются только такие виды оборудования, которые имеют самостоятельное значение. Приборы автоматического регулирования или контроля, входящие составной частью в другую машину или аппарат, учитываются в их стоимости. По мере развития автоматизации, телеуправления, телеконтроля эта группа занимает все больший удельный вес в составе основных фондов.

В нефтегазодобывающей промышленности в активную часть основных фондов включается часть сооружений. В других отраслях промышленности сооружения не входят в состав активной части – это мосты, эстакады, резервуары, колодцы, плотины, дамбы, каналы, шоссейные дороги, насыпи, тоннели и т.д., т.е. такие виды основных фондов, которые непосредственно в производственном процессе не участвуют. Однако в нефтегазодобывающей промышленности нефтяные и газовые скважины, относящиеся к сооружениям, как раз та часть основных фондов, которая непосредственно дает целевую

продукцию: нефть и газ. Поэтому нефтяные и газовые скважины входят в активную часть основных фондов.

Для нефтяной и газовой промышленности характерен удельный вес активной части основных фондов. Так, в добыче нефти и газа он достигает 90%, в бурении – 80%, в трубопроводном транспорте – 94%, в нефтеперерабатывающей промышленности – более 60%.

По использованию основные фонды делятся на действующие, запасные и бездействующие (законсервированные), по принадлежности – на собственные и арендованные.

2. Оценка стоимости основных фондов в нефтяной и газовой промышленности

Для оценки основных фондов пользуются стоимостными показателями. Однако, поскольку основные фонды постепенно изнашиваются, и их стоимость постепенно переносится на изготавливаемую продукцию, они не могут иметь постоянную стоимостную оценку или одну ее форму.

Первоначальная стоимость - фактическая цена приобретения данного вида основных фондов, включая доставку и установку по действующим ценам на соответствующие элементы основных фондов (оборудование, здания и т.п.) поскольку именно по этой цене основные фонды учитывают в балансе предприятия, первоначальную стоимость иногда называют балансовой.

Первоначальная стоимость определяется по формуле:

$$F_0 = C_0 + Z_T + Z_M,$$

где F_0 – это стоимость основных фондов на момент сдачи их в эксплуатацию;

C_0 – стоимость (цена) оборудования (или постройки);

Z_T – транспортные расходы по доставке оборудования от изготовителя к месту установки (включая тариф на перевозки и стоимость погрузочно-разгрузочных работ);

Z_M – стоимость строительно-монтажных работ на месте эксплуатации.

В процессе производства основные производственные фонды подвергаются и физическому, и моральному износу.

Под физическим износом понимается утрата основными фондами своей потребительской стоимости. Физический износ происходит независимо от того, используются ли основные фонды или простаивают. Степень физического износа зависит от ряда факторов, в частности, климатического режима работы, интенсивности и времени фактического использования, квалификации работников, конструктивных особенностей и условий работы оборудования, качества материалов и т.п.

Кроме физического износа происходит моральный износ основных фондов, заключающийся в уменьшении их стоимости под влиянием НТП. Различают моральный износ первого и второго рода. Моральный износ первого рода определяется повышением эффективности производства в машиностроительных отраслях, в результате чего ранее выпускавшиеся машины и оборудование становятся дешевле. Моральный износ второго рода связан с появлением новой, более высокопроизводительной техники, в результате чего издержки на единицу производимой продукции снижаются. Это приводит к уменьшению относительной полезности устаревших основных фондов.

Ликвидационная стоимость – стоимость реализации изношенных и списанных основных фондов, регламентируется состоянием основных производственных фондов и дальнейшей возможностью их использования. Такая стоимость может варьироваться (для оборудования) от полной восстановительной стоимости до продажи оборудования по цене металлолома.

Первоначальная стоимость остается неизменной пока оборудование функционирует. Эта стоимость должна быть полностью возмещена за время участия основных фондов в производственном процессе за счет амортизационных отчислений.

Остаточная стоимость C_o – это разница между первоначальной стоимостью и амортизационными отчислениями (первоначальная стоимость за вычетом износа):

$$C_o = C_n + Z_{кр} - (C_n N_a T_p) / 100 ,$$

где $Z_{кр}$ – затраты на капитальный ремонт и модернизацию основных фондов за весь срок их службы, сум; N_a – норма амортизации, %; T_p – срок эксплуатации основных фондов, годы.

Стоимость потребленной части основных фондов оценивается амортизационными отчислениями.

Амортизационные отчисления имеют свои нормы, они устанавливаются на каждую группу основных фондов. На газовые скважины начисляли на амортизационные отчисления 8,5% и определяли срок окупаемости.

На нефтегазодобывающих предприятиях на долю основных фондов приходится 96-97% всей суммы производственных фондов, на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях – более 98%.

Восстановительная стоимость – это стоимость основных фондов в изменившихся условиях на момент оценки. В ходе совершенствования производства, как правило, сокращаются материальные, трудовые и денежные затраты на создание основных фондов, и стоимость их меняется. Т.е. оценка по восстановительной стоимости отражает сумму денежных средств, которую необходимо было бы затратить для приобретения имеющихся в данный момент средств в их первоначальном виде по действующим в этот момент ценам.

К наиболее важным показателям использования основных фондов относится фондоотдача Φ , определяемая делением валовой продукции в средневзвешенных ценах Q_v на среднегодовую стоимость основных фондов C_ϕ :

$$\Phi = Q_v / C_\phi .$$

Фондоемкость продукции характеризует количество основных фондов, обеспечивающих выпуск единицы продукции.

Фондоемкость определяется делением стоимости основных фондов на стоимость валовой продукции, произведенной с помощью этих фондов:

$$\Phi_e = C_\phi / Q_v = 1 / \Phi ,$$

т.е. фондоемкость – величина, обратная фондоотдачи.

Фондовооруженность Φ_v характеризует степень технической оснащенности труда. Определяется она делением стоимости основных фондов C_ϕ на среднесписочную численность рабочих в наибольшую смену $Ч_{см}$:

$$\Phi_v = C_\phi / Ч_{см}$$

Машиновооруженность, которая отражает степень оснащенности труда машинами и оборудованием Φ_m :

$$\Phi_m = C_{аф} / Ч_{см} ,$$

где $C_{аф}$ – стоимость активной части основных фондов, сум.

Коэффициент экстенсивного использования оборудования: $K_3 = T_{эв} / T_{кв}$,

где $T_{эв}$ – время эффективного использования оборудования; $T_{кв}$ – календарное время использования оборудования.

Коэффициент интенсивного использования оборудования: $K_n = O_\phi / O_{max}$,

где O_ϕ – выпуск продукции или выполнение работ фактически конкретным оборудованием; O_{max} – выпуск продукции или выполнение работ максимальным конкретным оборудованием.

Интегральный коэффициент использования оборудования и аппаратуры: $K_o = K_3 * K_n$.

Абсолютная величина и динамика роста основных производственных фондов характеризует экономический потенциал страны.

С улучшением использования основных производственных фондов обеспечивается:

- увеличение объема производства без дополнительных капитальных вложений;
- ускоренное обновление средств труда, что сокращает возможность морального износа оборудования и способствует техническому прогрессу в отрасли;
- снижение себестоимости продукции за счет амортизационных отчислений в расчете на единицу продукции.

3. Амортизация. Амортизационные отчисления

Для возмещения стоимости основного капитала используется амортизационный фонд, который формируется из амортизационных отчислений, поступивших на расчетный счет организации после реализации продукции или услуг.

Амортизация - перенесение по частям стоимости основных фондов на выпускаемую продукцию с целью накопления денежных средств для восстановления изношенной части основных фондов.

Денежное выражение амортизации, соответствующее степени износа основных фондов, представляет собой *амортизационные отчисления*. Они производятся ежемесячно, исходя из установленных норм амортизации и балансовой стоимости основных фондов по отдельным группам или инвентарным объектам, состоящим на балансе.

Норма амортизации - установленный процент погашения стоимости основных фондов, определяющий сумму ежегодных амортизационных отчислений.

Объективность нормы амортизационных начислений в значительной степени зависит от нормативного срока службы. Если установленный норматив завышен, то наступление физического износа произойдет раньше, чем стоимость основного капитала будет перенесена на готовую продукцию. В случае занижения нормативного срока службы стоимость основного капитала будет перенесена на готовую продукцию до наступления физического износа.

Методы начисления амортизации:

1. **Равномерный** - каждый год неизменная часть стоимости равными долями переносится на продукцию. Его достоинством является прямолинейное накопление капитала, очень удобное для расчетов и практической реализации.

Недостатком этого метода является то, что учитывается только длительность эксплуатации основного средства, а следовательно, неадекватно описывается процесс переноса стоимости средств труда на готовую продукцию (без учета реального физического и морального износа). Кроме того, возможна недоамортизация в связи с недостаточным учетом морального износа.

2. **По восстановительной стоимости** - аналогично равномерному, но вместо первоначальной стоимости в расчетах участвует восстановительная стоимость. Этот метод позволяет учесть моральный износ, так как при нем снижается восстановительная стоимость, а следовательно, и доля стоимости, которая переносится на готовую продукцию. Этот метод не нашел широкого применения, так как требует ежегодной переоценки стоимости основных фондов в действующих ценах.

3. **Метод регрессивной амортизации** - увеличение суммы амортизационных отчислений в первые годы периода службы основного средства, а в дальнейшем их снижение. Это позволяет получить финансовый источник для реновации основных средств.

4. **Метод прогрессивной амортизации** - увеличение суммы амортизационных отчислений в последующие годы.

Более полное использование основных фондов приводит к уменьшению потребностей в вводе новых производственных мощностей и лучшему использованию прибыли. Улучшение использования основных фондов означает также ускорение их оборачиваемости, что в значительной мере способствует решению проблемы сокращения разрыва в сроках физического и морального износа, ускорения темпов обновления основных фондов.

Основная задача амортизационного фонда - это восстановление утраченных технико-производственных свойств основных производственных фондов, то есть потребительной стоимости.

4. Эффективность управления использованием основных фондов предприятий нефтегазовой промышленности

Нефтегазовая промышленность относится к фондоёмким отраслям. Эта особенность заметна и в структуре себестоимости ее продукции, где на долю амортизации приходится в среднем более 20% всех затрат на производство.

В связи с этим эффективность управления устойчивостью функционирования предприятий этой отрасли во многом определяется динамикой, состоянием и рациональным использованием основных фондов.

К началу 2013 г. в сравнении с 2007 г. стоимость основных фондов увеличилась в 2,6 раза (рис.1).

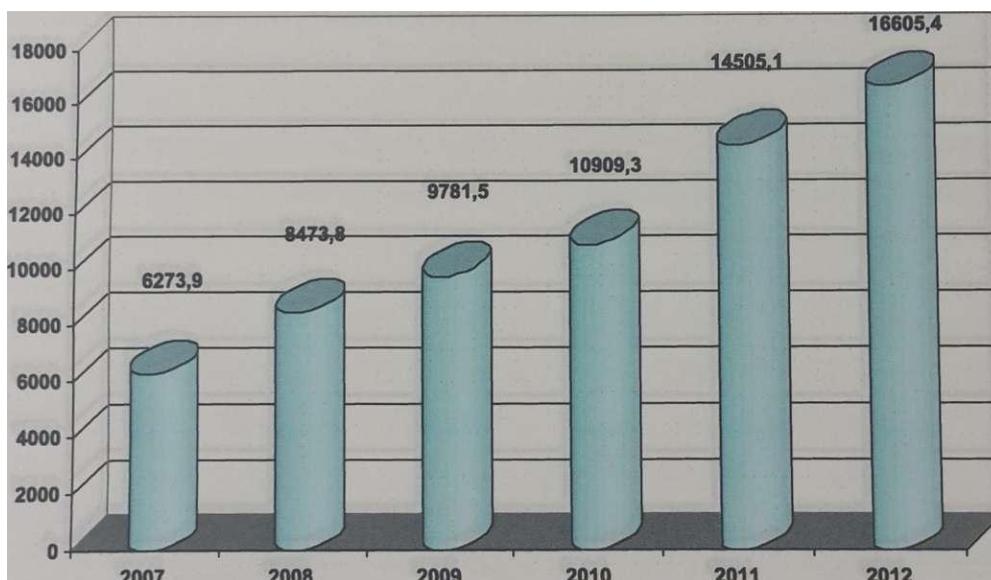


Рис. 1. Динамика наличия основных фондов по первоначальной стоимости без учета переоценки основных фондов (млн.сум)

На наличие основных фондов на конец соответствующего года значительное влияние оказывает их изменение в течение года. Однако следует учитывать, что в соответствии с действующим законодательством основные фонды подлежат ежегодно переоценке, оказывающей, также как и физическое их поступление, значительное влияние на быстрый рост их стоимости.

Результаты переоценки отражаются в бухгалтерских балансах на начало отчетного периода и с 1 января следующего за отчетным года идет начисление амортизации и расчеты налога исходя из стоимости основных фондов с учетом их переоценки.

В 2007 г. доля переоценки в приросте стоимости основных фондов составляла 43%, в 2008 г. - 63,2 %, в 2009 г. - 23,5 %, в 2010 г. - 58,5%, в 2011 г. - 53,4% и в 2012 г. - 53,2%. За анализируемые годы коэффициент прироста основных фондов с учетом переоценки составил 3,39, то есть прирост составил 339%. За счет ежегодно проводимой переоценки основных фондов их прирост составил 170%. Таким образом, реальный коэффициент прироста основных фондов за счет обновления составил лишь 1,69.

К началу 2013 г. доля основных производственных фондов по НК «Узбекнефтегаз» составляла 97,4%. Это можно считать достаточно высокой долей, способной обеспечить устойчивое развитие предприятий нефтегазовой промышленности.

Структура основных фондов в нефтегазовой промышленности различна по ее отраслям и зависит от основного вида деятельности. У добывающих предприятий их основу составляют сооружения, то есть скважины и оборудование для их обустройства, у транспортирующих газ -

передаточные устройства (газопроводы и отводы). У нефтеперерабатывающих предприятий примерно одинаковую долю занимают сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование. Их сравнительная структура приведена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная структура основных фондов по НХК «Узбекнефтегаз» в 2012 г.

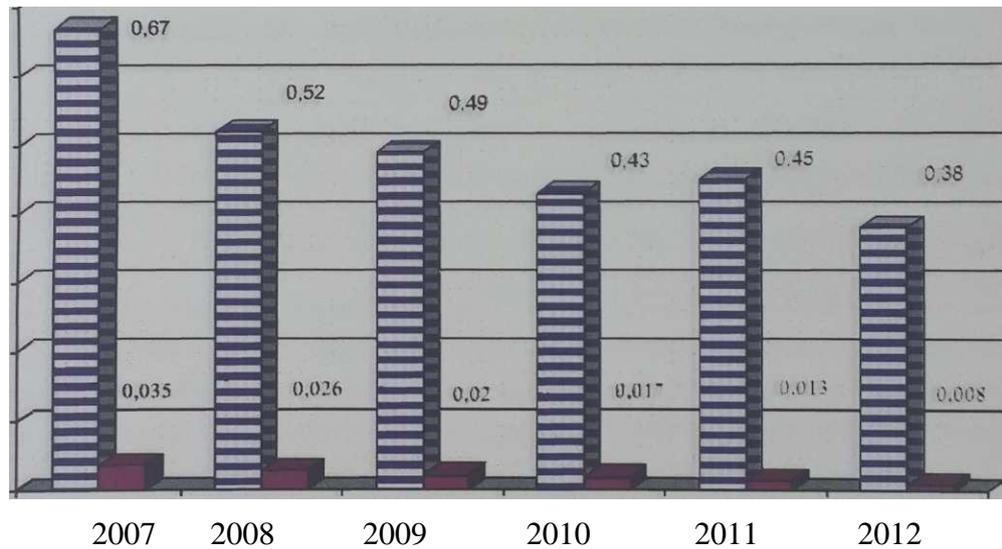
Показатели	Всего по НХК	АК «Узнефтегаз-добыча»	АК «Узтрансгаз»	Нефтепереработка
Здания	5,4	4,7	2,1	12,1
Сооружения	30,5	56,6	6,1	27,8
Передаточные устройства	34,0	19,6	69,0	17,8
Машины и оборудование	19,4	13,7	7,9	21,3
Транспортные средства	7,5	1,2	14,5	10,2
Прочие основные фонды	2,7	3,9	0,3	9,3
Всего стоимость основных фондов	100	100	100	100
в т.ч. производственных	97,4	96,2	99,8	90,9

Состояние основных фондов нагляднее всего можно определить по коэффициенту их износа, характеризующего физическую их изношенность исходя из нормативного срока службы и коэффициенту годности, показывающему насколько они пригодны к эксплуатации исходя из степени их износа.

Показатель фондоотдачи, являясь одним из важнейших показателей эффективности использования основных фондов, зависит также и от объема производства или оказанных услуг в стоимостном или натуральном выражении. Он во многом характеризует и эффективность механизма устойчивого развития предприятий.

При этом следует учитывать, что на уровень фондоотдачи влияет ряд факторов, таких как: уровень цен на новые основные фонды, их переоценка, средний возраст; уровень цен и тарифов на вырабатываемую продукцию или на оказываемые услуги, объем производства или оказываемых услуг. На показатель фондоотдачи влияет также и технологическая структура основных фондов. Чем выше удельный вес их производственной части и меньше - непроизводственной, тем больше продукции выпускается на единицу стоимости основных фондов.

Рост производительности труда определяется не повышением фондовооруженности вообще, а повышением технической вооруженности труда. Поэтому с ростом удельного веса сооружений, передаточных устройств, специализированных машин и оборудования, специализированных транспортных средств значительно повышается показатель фондоотдачи, то есть изменение уровня производительности труда зависит от его технической вооруженности. Показатели фондовооруженности и технической вооруженности труда по темпам роста могут не совпадать в динамике за ряд лет, поскольку увеличение стоимости основных фондов может произойти как за счет строительства зданий и других промышленных сооружений, так и за счет ввода нового оборудования. Анализ перечисленных факторов дает возможность выявить резервы повышения экономической эффективности использования основных фондов.



■ Фондоотдача, рассчитанная по фактической стоимости добычи ■ Фондоотдача, рассчитанная по физическому объему добычи

Рис. 2. Сопоставление динамики фондоотдачи, рассчитанной по стоимости добычи и по ее физическим объемам

Вопросы для самопроверки

- 1) Что такое основные фонды?
- 2) Чем отличаются основные фонды от оборотных фондов?
- 3) На какие группы подразделяются основные фонды нефтегазовой отрасли?
- 4) В какую группу основных фондов входят нефтяные и газовые скважины?
- 5) Что такое амортизация основных фондов и как рассчитывается ее норма?
- 6) Какие знаете показатели использования основных фондов?

Лекция 4. Оборотные средства в нефтяной и газовой промышленности.

Вопросы

1. Понятие об оборотных средствах и экономическая сущность оборотных средств.
2. Источники формирования и показатели использования оборотных средств.
3. Нормирование материальных ресурсов.
4. Показатели и пути повышения эффективности использования оборотных средств.

1. Понятие об оборотных средствах и экономическая сущность оборотных средств

Оборотные средства (оборотный капитал) - совокупность денежных средств организации, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств. Это та часть производственных фондов, которая полностью потребляется в каждом производственном цикле и переносит всю свою стоимость на вновь созданную продукцию.

Оборотные средства (в практике стран с рыночной экономикой их называют оборотным капиталом) являются важнейшим ресурсом в обеспечении текущего функционирования предприятия, т.е. в производстве и реализации (рис. 2).

В процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятие нуждается в денежных средствах, необходимых для изготовления продукции, закупки сырья и материалов, выплаты заработной платы и т.д., а затем в средствах, а затем в средствах, которые требуются для ее реализации. Таким образом, оборотные средства – это денежные средства, авансированные в оборотные производственные фонды и фонда обращения.

Оборотные производственные фонды обеспечивают непрерывность производственного процесса, а фонды обращения – реализацию произведенной продукции на рынке и получение денежных средств, гарантирующих благополучие предприятия. Эта экономическая роль (назначение) оборотных средств определяет их сущность, которая заключается в необходимости обеспечения бесперебойного функционирования процесса производства и процесса обращения.

Функционируя, оборотные средства совершают непрерывный кругооборот, который условно можно разделить на три фазы. В первой фазе (Д-Т) оборотные средства (Д) превращаются в товар (Т). Во второй фазе (Т-П-Т') оборотные средства, участвуя в процессе производства, принимают форму незавершенного производства, полуфабрикатов и готовых изделий. И уже в третьей фазе (Т'-Д') оборотные средства в форме готовой продукции в процессе ее реализации снова превращаются в деньги (Д).

Оборотные средства, затрачиваемые в ходе изготовления продукции и ее реализации, полностью потребляются и переносят свою стоимость на продукцию в течение одного операционного периода. Под операционным циклом понимается время от момента приобретения сырья и материалов до момента поступления денег от продажи продукции. Необходимость создания материально-производственных запасов обуславливается сущностью производственного процесса. Она заключается в том, что производство продукции осуществляется ежечасно, ежедневно, т.е. непрерывно во времени за исключением выходных дней или остановки оборудования на ремонт. Это означает, что сырье и материалы, топливо, необходимые для изготовления продукции, должны поступать непрерывно, бесперебойно. А этого можно достичь только при условии создания запасов сырья и материалов, топлива соответствующей величины.

На производственном предприятии существуют три вида запасов товарно-материальных ценностей, определяющих его функционирование: производственные

запасы, незавершенное производство, запасы готовой продукции. Все они по своему содержанию имеют натуральную и стоимостную оценку.

Если оборотные производственные фонды непосредственно связаны с хозяйственно-производственной деятельностью по выпуску продукции, то фонды обращения – с реализацией готовой продукции и получением на этой основе денежных средств в форме доходов предприятия, состоящих из возмещенных затрат, сделанных при изготовлении продукции и ее реализации (себестоимость), и прибыли (разница между доходом от реализации продукции и ее себестоимостью). Получение денег – конечный этап и главная цель всей производственно-хозяйственной деятельности. Из этих средств оплачиваются счета за купленное сырье и материалы (производственные запасы и незавершенное производство), выплачивается заработная плата. Вычитая сумму наличности из оборотных средств, мы получаем оборотные средства, находящиеся в товарно-материальных запасах, неоплаченных счетах и т.д. Возрастание этой части означает отток наличности, что приводит к финансовым затруднениям в деятельности предприятия. Уменьшение же Сум товарно-материальных ценностей способствует притоку денежных средств. Из этого следует, что эффективное решение выше указанной задачи (получение денег) предполагает соответствующую организацию хозяйствования с оборотными средствами.



Оборотные средства предприятия выполняют две функции: производственную и расчетную. Выполняя производственную функцию, оборотные средства, авансируясь в оборотные производственные фонды, поддерживают непрерывность процесса производства и переносят свою стоимость на произведенный продукт. По завершении производства оборотные средства переходят в сферу обращения в виде фондов обращения, где выполняют вторую функцию, состоящую в завершении кругооборота и превращении оборотных средств из товарной формы в денежную.

Ритмичность, слаженность и высокая результативность работы предприятия во многом зависят от его обеспеченности оборотными средствами. Недостаток средств, авансируемых на приобретение материальных запасов, может привести к сокращению производства, невыполнению производственной программы. Излишнее отвлечение средств в запасы, превышающие действительную потребность, приводит к омертвлению ресурсов, неэффективному их использованию.

Поскольку оборотные средства включают как материальные, так и денежные ресурсы, от их организации и эффективности использования зависит не только процесс материального производства, но и финансовая устойчивость предприятия.

2. Источники формирования и показатели использования оборотных средств.

Все источники финансирования оборотных средств подразделяются на собственные, заемные и привлеченные. Собственные средства играют главную роль в организации кругооборота фондов, т.к. предприятия, работающие на основе коммерческого расчета, должны обладать определенной имущественной и оперативной самостоятельностью с тем, чтобы вести дело рентабельно и нести ответственность за принимаемые решения.

Формирование оборотных средств происходит в момент организации предприятия, когда создается его уставный фонд. Источником формирования в этом случае служат инвестиционные средства учредителей предприятия. В процессе работы источником пополнения оборотных средств является полученная прибыль, а также приравненные к собственным средствам так называемые устойчивые пассивы. Это средства, которые не принадлежат предприятию, но постоянно находятся в его обороте. Такие средства служат источником формирования оборотных средств в сумме их минимального остатка. К ним относятся: минимальная переходящая из месяца в месяц задолженность по оплате труда работникам предприятия, резервы на покрытие предстоящих расходов, минимальная переходящая задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами, средства кредиторов, полученные в качестве предоплаты за продукцию (товары, услуги), средства покупателей по залогу за возвратную тару, переходящие остатки фонда потребления и др.

Заемные средства представляют собой в основном краткосрочные кредиты банка, с помощью которых удовлетворяются временные дополнительные потребности в оборотных средствах.

Основными направлениями привлечения кредитов для формирования оборотных средств являются: кредитование сезонных запасов сырья, материалов и затрат, связанных с сезонным процессом производства; временное восполнение недостатка собственных оборотных средств; осуществление расчетов и опосредование платежного оборота.

Косвенное влияние выражается в замедлении оборота средств из-за кризиса неплатежей, во многом обусловленного инфляцией. К другим причинам возникновения кризиса неплатежей следует отнести снижение производительности труда; крайнюю неэффективность производства; неумение отдельных руководителей приспособиться к новым условиям: искать новые решения, менять товарный ассортимент, снижать материало- и энергоемкость производства, реализуя излишние и ненужные активы.

В целях борьбы с неплатежами и оказания финансовой поддержки значительные средства выделяются на пополнение оборотных средств предприятий. Однако не всегда выделенные средства используются по назначению, что имеет также сильный инфляционный эффект.

Указанные причины обуславливают повышенную заинтересованность предприятий в заемных средствах как источнике пополнения замороженных в долгосрочной дебиторской задолженности оборотных средств. В данной ситуации возникает вопрос границ применения кредита в качестве источника оборотных средств. Это вопрос связан с двойственным влиянием, которое оказывает применение кредита на финансовое положение предприятия в целом и на состояние оборотных средств в частности.

Прочие источники формирования оборотных средств, к которым относятся средства предприятия, временно не используемые по целевому назначению (фонды, резервы и др.).

Правильное соотношение между собственными, заемными и привлеченными источниками образования оборотных средств играет важную роль в укреплении финансового состояния предприятия. Поскольку финансовое положение предприятий отрасли находится в прямой зависимости от состояния оборотных средств и предполагает соизмерение затрат с результатами хозяйственной деятельности и возмещение затрат собственными средствами, предприятия заинтересованы в рациональной организации оборотных средств – организации их движения с минимально возможной суммой для получения наибольшего экономического эффекта.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей, прежде всего оборачиваемостью оборотных средств.

Под оборачиваемостью оборотных средств понимается длительность одного полного кругооборота средств с момента превращения оборотных средств в денежной форме в производственные запасы и до выхода готовой продукции и ее реализации. Кругооборот средств завершается зачислением выручки на счет предприятия.

Оборачиваемость оборотных средств характеризуется рядом взаимосвязанных показателей: длительностью одного оборота в днях, количеством оборотов за определенный период – год, полугодие, квартал (коэффициент оборачиваемости), суммой занятых на предприятии оборотных средств на единицу продукции (коэффициент загрузки). Длительность одного оборота оборотных средств в днях (О) исчисляется по формуле:

$$O = C * T / D,$$

где С - остатки оборотных средств (средние или на определенную дату); Т – объем товарной продукции; Д – число дней в рассматриваемом периоде.

Уменьшение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Количество оборотов за определенный период, или коэффициент оборачиваемости оборотных средств (К_о), исчисляется по формуле:

$$K_o = T / C.$$

Чем выше при данных условиях коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства.

Коэффициент загрузки средств в обороте (К_з), обратный коэффициенту оборачиваемости, определяется по формуле:

$$K_z = C / T.$$

Кроме указанных показателей также может быть использован показатель отдачи оборотных средств, который определяется отношением прибыли от реализации продукции предприятия к остаткам оборотных средств.

Показатели оборачиваемости оборотных средств могут исчисляться по всем оборотным средствам, участвующим в обороте, и по отдельным элементам. Изменение оборачиваемости оборотных средств выявляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предшествующего периода. В результате сравнения показателей оборачиваемости оборотных средств выявляется ее ускорение или замедление.

При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении – в оборот вовлекаются дополнительные средства.

4. Пути повышения эффективности использования оборотных средств.

Оборотные средства находятся в постоянном движении. На протяжении одного производственного цикла они (меняя свою форму) совершают кругооборот, состоящий из трех стадий.

На первой стадии предприятия затрачивают денежные средства на оплату счетов за поставляемые предметы труда (оборотные фонды). На этой стадии оборотные средства из денежной формы переходят в товарную, а денежные средства из сферы обращения – в сферу производства.

На второй стадии приобретенные оборотные фонды переходят непосредственно в процесс производства и превращаются вначале в производственные запасы и полуфабрикаты, а после завершения производственного процесса – в готовую продукцию (товарная формы).

На третьей стадии готовая продукция реализуется, в результате чего оборотные фонды из сферы производства переходят в сферу обращения и снова принимают денежную форму. Эти средства направляются на приобретение новых предметов труда и вступают в новый кругооборот по схеме:

$$Д - Т - П - Г - Д'$$

где Д – денежные средства, авансируемые предприятием;

Т – товарные запасы, необходимые предприятию;

П – производство;

Г – готовая продукция;

Д' – денежные средства, полученные от продажи продукции.

Однако это не означает, что оборотные средства последовательно переходят из одной стадии кругооборота в другую. Напротив, они одновременно находятся на всех трех стадиях кругооборота. Что-то в каждый момент времени покупается, производится, продается и снова покупается. Именно это и обеспечивает непрерывность и бесперебойность производства и реализации продукции.

Общая длительность кругооборота оборотных средств есть функция времени нахождения этих средств на каждой стадии кругооборота. На практике это означает, что увеличение длительности кругооборота оборотных средств приводит не только к отвлечению собственных денежных средств, но и к необходимости привлечения дополнительных средств, чтобы не нарушать непрерывность производства.

В условиях рыночных отношений это приводит к снижению конкурентоспособности предприятия в целом, ухудшению его экономики.

Поэтому в условиях рыночной системы хозяйствования рациональное обеспечение предприятия оборотными средствами имеет чрезвычайно важное значение и обуславливает необходимость соответствующей организации и хозяйствования этими средствами.

Оборотные средства после основных фондов по своей величине занимают второе место в общем объеме ресурсов, определяющих экономику предприятия. С позиций требований эффективного ведения экономики предприятия объем оборотных средств должен быть

достаточным для производства продукции в ассортименте и качестве, запрашиваемом рынком, и в то же время минимальным, не ведущим к увеличению издержек производства за счет образования сверхнормативных запасов.

Достаточность оборотных средств устанавливается на основе нормирования расхода оборотных средств по каждому виду продукции, а также определения оптимального объема текущего складского и гарантийного (страхового) запаса, необходимого для обеспечения непрерывного производства.

На основе определения как общего количества товарно-материальных ценностей, так и каждого вида продукции рассчитывается необходимый объем оборотных средств. Особенность их определения состоит в том, что их величина зависит не только от объема оборотных фондов, но и от времени отвлечения денежных средств, необходимых для обеспечения непрерывности производства. Это достигается путем их нормирования.

Вопросы для самопроверки

- 1) Расскажите о значении оборотных средств предприятий.
- 2) Из каких источников формируются оборотные средства?
- 3) Какие существуют показатели использования оборотных средств?
- 4) Какие пути повышения эффективности использования оборотных фондов вы знаете?

Лекция 5. Издержки производства, себестоимость продукции, ценообразование в нефтяной и газовой промышленности

Вопросы

1. Издержки производства. Понятие о себестоимости. Виды себестоимости.
2. Структура себестоимости и факторы, влияющие на неё.
3. Ценообразование на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.
4. Методы ценообразования и виды цен.

1. Издержки производства. Понятие о себестоимости. Виды себестоимости.

Каждое предприятие, прежде чем начать производство продукции, определяет, какую прибыль оно сможет получить.

Способ производства является технологически эффективным только в том случае, если обеспечивает достижение максимально возможного выпуска изделия при минимальном количестве привлечения производственных ресурсов. Экономическая эффективность этого способа достигается, когда минимизируется альтернативная стоимость используемых в процессе производства видов затрат.

Прибыль предприятия напрямую зависит от затрат на производство продукции – *издержек производства*. Они могут возрастать или снижаться в зависимости от объёма потребляемых трудовых или материальных ресурсов, уровня техники, организации производства и других факторов, влияя, таким образом, на себестоимость выпускаемой продукции, включаемую в её цену. Знание издержек на производство и реализацию товара является одним из важнейших условий эффективного хозяйствования предприятия. Производитель располагает множеством рычагов снижения затрат, которые он может привести в действие при умелом руководстве.

Издержки – это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием его производственной и коммерческой деятельности. Они могут быть представлены в показателях себестоимости продукции, которая характеризует в денежном измерении все материальные затраты и затраты на оплату труда, необходимые для производства и реализации продукции.

Широко принято подразделение издержек производства предприятия на *постоянные, переменные, валовые и предельные*.

Под *постоянными* понимают такие издержки, сумма которых в данный период не зависит непосредственно от величины и структуры производства и реализации продукции. К этим издержкам относят: *оплату труда административно-управленческого персонала; амортизацию основного капитала (основных фондов); долгосрочную аренду помещений; другие относительно постоянные расходы*.

Другой вид издержек – *переменные*. Это издержки, общая величина которых на данный период непосредственно зависит от объёма производства и реализации продукции, а также от структуры издержек при производстве и реализации нескольких видов продукции. Сюда входят расходы на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии, требуемых для производства продукции, оплата рабочей силы и т. п.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет *валовые*, или общие издержки предприятия.

Экономические издержки могут быть представлены в показателях себестоимости продукции.

Себестоимость продукции – важнейший показатель качества работы предприятий; это выраженные в денежной форме затраты предприятия на потребленные средства производства, выплаченную заработную плату с начислениями и оплату услуг по изготовлению и реализации продукции. В себестоимости отражается вся хозяйственная деятельность предприятия, качество работы коллектива – использование основных и оборотных фондов, внедрение новой техники, уровень производительности труда и т. д.

Себестоимость характеризует затраты как на всю товарную продукцию предприятия, так и на ее единицу. По полноте охвата затрат производственных подразделений на промышленных предприятиях различают цеховую и производственную себестоимость, т.е. себестоимость по предприятию в целом.

Цеховая себестоимость включает все затраты на производство того или иного цеха, а производственная (фабрично-заводская) – эксплуатационные затраты цехов и общезаводские расходы. Если к производственной себестоимости прибавить внепроизводственные расходы, связанные, прежде всего со сбытом продукции, то получим полную себестоимость продукции.

2. Структура себестоимости и факторы влияющие на неё.

Затраты, составляющие себестоимость продукции, могут быть сгруппированы по экономическому содержанию (т.е. по экономически однородным элементам затрат) и по месту возникновения и направлению затрат (статьям калькуляции).

Удельный вес отдельных элементов и статей калькуляции в общих затратах на производство, выраженный в процентах, характеризует структуру себестоимости (табл. 1.)

Не все перечисленные статьи себестоимости буровых работ, добычи и переработки нефти имеют одинаковое значение. Одни расходы непосредственно связаны с ведением технологического процесса, другие с обслуживанием производства, управлением. В соответствии с этим все статьи себестоимости продукции делятся на производственные затраты, расходы периода и расходы по финансовой деятельности.

Далее, не все перечисленные статьи себестоимости можно прямо отнести на продукцию того или иного вида. Некоторые расходы непосредственно связаны с производством определенной продукции (обсадные трубы, сырье, реагенты). Другие же расходы связаны с производством целого ряда продукции и могут быть распределены между ними лишь косвенным путем. К последним можно отнести, например, цеховые расходы. В зависимости от способа распределения затрат между отдельными видами продукции они подразделяются на прямые и косвенные.

Не все статьи себестоимости в одинаковой мере связаны с объемом производства. Некоторые статьи себестоимости меняются с изменением объема производства (обсадные трубы, сырье, реагенты), другие же остаются постоянными (амортизация, содержание зданий). В зависимости от связи с объемом производства все статьи затрат подразделяются на переменные и постоянные.

Переменные расходы, в свою очередь, подразделяются на пропорциональные, деgressивные и прогрессивные.

Пропорциональные расходы изменяются прямо пропорционально изменению объема производства (сырье, реагенты). Дегрессивные возрастают медленнее роста объема производства, т.е. снижаются на единицу продукции (ремонт оборудования, заработная плата ИТР, рабочих-повременщиков). Прогрессивные затраты опережают рост объема производства, т.е. возрастают на единицу продукции (заработная плата рабочих по сдельно-премиальной системе оплаты труда).

Соотношение пропорциональных, деgressивных и прогрессивных статей расходов в себестоимости продукции нефтяной промышленности таково, что с ростом объема производства себестоимость единицы продукции снижается.

По нефтегазодобывающим предприятиям в общих затратах значительное место занимают расходы периода из-за налоговых платежей и различных отчислений во внебюджетные фонды. На балансах эти предприятия имеют около 1840 различных скважин, что определяет большой удельный вес амортизационных отчислений.

В последние годы за счет кредитов иностранных банков были созданы новые производственные мощности (КС «Кокдумалак», Шуртанский ГХК и ДКС-Шуртан), находящиеся на балансе АК «Узнефтегаздобыча», в связи с чем на сумму остатка

задолженности по кредитам были начислены отрицательные курсовые разницы из-за еженедельного изменения курса доллара США к национальной валюте Узбекистана.

Таблица 1

Структура затрат предприятий нефтегазовой отрасли по направлениям деятельности
(%%)

№ № п/п	Наименование расходов	Нефтедо- бывающих	Буровых	Газотранс- портного	Нефтеперера- ба-тывающих
	Затраты всего	100	100	100	100
	В том числе:				
1	Производственная себестоимость произведенной продукции	55,6	85,5	90,3	79,5
	В том числе:				
1.1	Производственные материальные затраты (за вычетом возвратных отходов)	38,5	64,9	81,1	72,5
	Из них: сырье и материалы (покупные)	29,8	47,3	63,5	65,9
	В том числе природное сырье	0,2	—	—	54,1
1.2	Затраты на оплату труда производственного характера (без суточных)	3,0	8,6	0,9	2,2
1.3	Отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству	0,6	1,9	0,2	0,5
1.4	Амортизация основных средств и нематериальных активов производственного характера	9,1	8,2	7,4	3,5
1.5	Прочие затраты производственного характера	4,2	1,9	0,7	0,8
2	Расходы периода	35,1	14,4	9,2	20,1
	В том числе:				
2.1	Расходы по реализации всего	2,1	0,2	—	8,1
2.2	Административные расходы	1,2	1,5	0,3	0,9
2.3	Прочие операционные расходы	31,8	12,7	8,9	11,1
	В том числе:				
	Обязательные платежи в бюджет, налоги и сборы	19,1	1,8	0,9	0,8
	Отчисления в государственные целевые фонды (кроме отчислений на социальное образование)	4,3	3,2	4,6	3,9
3	Расходы по финансовой деятельности	9,3	0,3	0,5	0,4
	В том числе: отрицательные курсовые разницы и убытки по операциям с иностранной валютой	9,3	0,3	0,4	0,4
	Справочно: из общих затрат расходы на капитальный ремонт имущества	2,9	0,7	0,4	—

Структура затрат буровых предприятий, включая нефтегазоразведочные экспедиции, отличается высокими расходами на заработную плату, низкими расходами на реализацию, а также немалыми затратами на амортизацию основных фондов. В указанных статьях расходов нашли свое отражение особенности выплаты заработной платы на буровых предприятиях, связанных с работой в полевых, безводных и труднодоступных районах страны. Кроме того, следует учитывать высокую стоимость буровых установок, приобретенных в последнее время в Китае и США. Также отсутствуют у буровых предприятий расходы на сырье, тем более на природное.

Особая структура затрат газотранспортных предприятий.. Согласно действующему отраслевому Положению о составе затрат, поступающее в газотранспортную систему количество природного газа отражается в статье «Производственные материальные затраты», в связи с чем доля этих расходов несколько выше, чем у других предприятий. Кроме того, в основных фондах газотранспортного предприятия числятся трубопроводы большого диаметра протяженностью более 13000км, газоперекачивающие агрегаты 248 единиц, на что начисляются амортизационные отчисления и делают эту статью расходов более солидной.

Как у буровых, так и у газотранспортных предприятий в составах затрат отсутствует природное сырье.

Предприятия по переработке нефти в отличие от других рассмотренных предприятий в своей производственной деятельности используют сырье – сырую нефть и газовый конденсат, что ясно видно из структуры затрат. Большой ассортимент выпускаемой продукции и высокая потребность на нее, а также характер продукции требуют увеличенных расходов на их реализацию.

Таким образом, все направления деятельности нефтегазовой отрасли имеют свои особенности и они определяют структуру затрат.

3.Ценообразование на предприятиях нефтяной и газовой промышленности

В успешном осуществлении уставной деятельности предприятий, независимо от собственной принадлежности, большую роль играет вопрос ценообразования. Цена продукции (товара, работ, услуг) является регулирующим механизмом экономического благосостояния предприятия.

В условиях рыночных отношений цена продукции, включая нефть, газ и продукты их переработки, зависит от положения двух многозначимых понятий: «спрос» и «предложение». Если «спрос» превышает «предложение», то цена может подняться. А если «предложение» будет превышать «спрос», то это приведет к снижению цены на рынке. Цена на нефть на мировом рынке имеет еще политический характер. Во многих случаях страны-производители нефти сообща регулируют цены на нефть объемами добычи и экспорта нефти.

В нефтегазовой отрасли Узбекистана в зависимости от направления деятельности предприятий существуют различные цены. Есть цены на геологоразведочные работы, на строительство поисково-разведочных и эксплуатационных скважин, а также на строительство зданий и сооружений, включая монтажные работы, с одной стороны, есть цены на сырую нефть, добытый природный газ с другой стороны, и есть цены на нефтепродукты, сжиженный газ, газ, потребляемый коммунально-бытовыми предприятиями и населением с третьей стороны. Цен очень много и все они контролируются и регулируются директивными органами республики.

Основным ценоопределяющим документом геологоразведочных работ, строительства глубоких параметрических, поисковых, разведочных и эксплуатационных скважин, а также строительства зданий и сооружений является смета на них. Смета разрабатывается на основе проектной документации и вместе они называются проектно-сметной

документацией (ПСД). Все ПСД разрабатываются на основании действующих норм, нормативов, расценок, прейскурантов, тарифов на материальные и трудовые затраты. При этом строго руководствуются Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 июня 2003 года №261 «О переходе на договорные текущие цены при реализации инвестиционных проектов, осуществляемых за счет централизованных капитальных вложений». Разработанная ПСД проходит специальную экспертную проверку.

Стоимость строительства всех видов нефтяных и газовых скважин определяется на основе ресурсного метода. Ресурсный метод определения строительства скважин представляет собой калькулирование затрат в текущих или прогнозируемых ценах и тарифах элементов затрат, необходимых для реализации рабочего проекта.

Стоимость строительства скважины в текущих ценах определяется на основе локальных ресурсных смет, разработанных проектной организацией по данным заказчика или инжиниринговой компанией, ресурсным методом с использованием информации о фактических ценах на ресурсы.

Экономия, достигнутая в результате снижения фактической стоимости строительства скважины против договорной цены, определенной в договоре (контракте), остается в распоряжении подрядной организации.

В соответствии с решениями заказчика и подрядчика и условиями конкурсных торгов могут применяться два вида цен на строительство скважин: твердая или открытая договорная цена в текущих ценах.

Договорная стоимость работ и услуг по строительству скважин в текущих ценах формируется по результатам конкурсных торгов (тендера).

4. Методы ценообразования и виды цен.

Стоимость скважины в текущих ценах при «ресурсном методе» определяется по формуле:

$$Цск = [(Спр + Ссмп + См + Сзп + Сэо + Стр + Сэ + Сис + Спгр) + (Пп + Пз + Ср)] * Кр,$$

где Спр – подготовительные работы к строительству скважин; Ссмп – строительство и разборка наземных сооружений, монтаж-демонтаж оборудования; См – затраты на материалы, изделия и конструкции; Сзп – затраты на основную заработную плату с учетом начислений на социальное страхование; Сэо – затраты на эксплуатацию бурового оборудования и инструмента, в т.ч. амортизационные отчисления; Стр – транспортные расходы; Сэ – энергетические затраты с учетом топлива; Сис – затраты на испытание скважин на продуктивность; Спгр – затраты на промыслово-геологические работы; Пп – прочие затраты и расходы подрядчика, в т.ч. лабораторные работы; Пз – прочие затраты и расходы заказчика; Ср – затраты на страхование строительства скважины; Кр – коэффициент риска, определяемый, исходя из прогнозируемого индекса роста цен в строительстве на очередной год.

Затраты на оборудование, материалы, изделия, конструкции, транспортные расходы, заработную плату, на эксплуатацию бурового оборудования определяются с учетом методических рекомендаций Госархитектростроя РУз. Затраты на строительство и разработку наземных сооружений, монтаж-демонтаж оборудования, испытание скважин на продуктивность, на промыслово-геофизические работы определяются по нормам и расценкам, установленным для предприятий, выполняющих эти работы.

Прочие затраты подрядчика (Пп) состоят из необходимой прибыли, включая обязательные платежи и отчисления, складывающиеся, исходя из конъюнктуры рынка подрядных работ (услуг). Прочие затраты подрядчика вносятся в договорную стоимость скважины в размерах, определенных при финансировании стоимости строительства скважины.

Прочие затраты и расходы заказчика (Пз) состоят из затрат на проектно-изыскательские работы, научное сопровождение проектирования и строительства скважин, экспертизу, проведение конкурсных торгов (тендера), осуществление авторского надзора и других расходов, связанных с организацией, обслуживанием, сопровождения строительства, включая выплату процентов по банковским кредитам, выданным подрядной организации в процессе строительства скважины.

При строительстве скважины «под ключ» в договорной цене учитываются:

а) прочие затраты заказчика на:

- отвод земельного участка под строительство скважины;
- возмещение убытков, причиненных временным занятием земельных участков;
- топографо-геодезические работы;
- снос строений;
- премирование за своевременную и досрочную сдачу подрядчиком скважины заказчику;
- страхование строительных рисков;
- услуги банков;
- проценты за кредиты;
- содержание служб заказчика;
- подготовку эксплуатационных кадров;
- проектно-изыскательские работы;
- работы по научному сопровождению строительства скважины (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);
- на экспертизу проектной документации;
- прибыль, необходимую для покрытия затрат подрядчика;
- непредвиденные работы и проведение торгов (тендеров).

б) прочие затраты подрядной организации на:

- организацию работ по строительству скважин (накладные расходы);
- строительство временных зданий и сооружений;
- производство работ в зимнее время;
- выплаты за выслугу лет;
- дополнительные отпуска работников;
- полевое довольствие;
- оплату работ в пустынных и безводных условиях;
- командировочные расходы;
- перевозку работников до объекта (на буровую);
- перебазировку буровых бригад, предприятий (поселков) на новые площадки;
- производство работ вахтовым методом;
- реализацию мероприятий по охране окружающей среды;
- услуги специализированной УзВЧ и связи;
- строительство скважин на техническую воду, используемую в процессе строительства скважин на нефть и газ;
- страхование строительных рисков;
- обязательные платежи (налоги), сборы в соответствии с законодательством Республики Узбекистан;
- другие затраты, необходимые для строительства скважин на нефть и газ.

Затраты на страхование строительного риска учитываются при строительстве скважин за счет государственных капитальных вложений, отражаются в разделе «Прочие затраты производственного характера» и относятся на общую стоимость строительства скважины.

Стоимость подрядных работ (услуг) на второй год строительства скважины, подлежащая индексации по ценовым факторам, определяется заказчиком и подрядчиком по формуле:

$$O_2 = (Цск - O_1 - Пп - H_1) * K_1,$$

где O_2 – стоимость подрядных работ на второй год строительства; $Цск$ – стоимость строительства скважины в текущих ценах, принятая в договоре (контракте); O_1 – стоимость подрядных работ первого года строительства в текущих ценах согласно графику производства работ; $Пп$ – стоимость работ на последующие годы (3-й и далее) согласно графику производства работ; H_1 – неотработанный аванс заказчика; K_1 – коэффициент, учитывающий изменение договорной цены на второй год строительства скважины, рассчитываемый по сравнению со стоимостью скважины, определенной на момент заключения договора подряда (контракта).

Стоимость подрядных работ (услуг) на третий год, подлежащая индексации по ценовым факторам, определяется заказчиком и подрядчиком по формуле:

$$O_3 = (Цск - O_1 - O_2 - H_2) * K_2,$$

где O_3 – стоимость подрядных работ на третий год; O_1 и O_2 – стоимость подрядных работ соответственно первого и второго годов строительства в текущих ценах согласно графику производства работ; H_2 – неотработанный аванс заказчика во втором году строительства скважины; K_2 – коэффициент, учитывающий изменение договорной цены на третий год строительства скважины, рассчитываемый по сравнению со стоимостью объекта, определенной на момент заключения договора подряда (контракта).

Определение коэффициентов $K_{1,2}$, учитывающих изменения договорной цены строительства скважин на второй (и последующие) год производится совместно заказчиком и подрядчиком на основные ценообразующие компоненты:

- трудовые затраты (изменение размера минимальной заработной платы, установленной в отрасли);
- электроэнергия (ГАК «Узбекэнерго»);
- горюче-смазочные материалы (НКХ «Узбекнефтегаз»);
- металл (трубы бурильные и обсадные УПТО и К);
- прокат черных металлов (АПО «Узметкомбинат»);
- долота буровые (УПТО и К);
- химические реагенты (УПТО и К);
- утяжелитель (УПТО и К);
- цемент тампонажный (цементные заводы);
- лес (в круглом исчислении)- (биржевые цены).

При этом номенклатура компонентов подбирается (уточняется) по каждому региону, группам месторождений (скважин), имеющих специфические особенности строительства скважин с учетом основных ценообразующих компонентов, составляющих не менее 70% стоимости строительства скважины на момент заключения договора подряда (контракта).

Цены на добычу нефти, газа и газового конденсата определяются с учетом роста затрат на материалы, оборудование, оплату труда и налоговой политики. В условиях непрерывного изменения цен на расходные материалы, роста заработной платы и стоимости оборудования, а также пересмотра размеров налоговых платежей становится остро необходимым регулярный (хотя бы один раз в год) пересмотр цен на указанные углеводороды. Запаздывание в пересмотре цен нередко приводит к ухудшению финансового состояния добывающих предприятий.

Лекция 6. Прибыль и рентабельность предприятий нефтяной и газовой промышленности

План

4. Прибыль и ее источники формирования.
5. Факторы роста прибыли.
6. Рентабельность. Методы оценки рентабельности.

1. Прибыль и ее источники формирования.

Прибыль – это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Как экономическая категория, она характеризует финансовый результат деятельности предприятия и является показателем, который наиболее полно отражает эффективность производства, объем и качество производимой продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Она оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчета, интенсификацию производства при любой форме собственности.

Прибыль – один из основных финансовых показателей плана и оценки хозяйственной деятельности организаций. За счет прибыли осуществляется финансирование мероприятий по их научно-техническому и социально-экономическому развитию, увеличение фонда оплаты труда работников. Прибыль является не только источником обеспечения внутрихозяйственных потребностей организации, но и приобретает все большее значение в формировании бюджетных ресурсов, внебюджетных и благотворительных фондов.

Законом «О предприятиях и предпринимательской деятельности» предусмотрено, что предпринимательская деятельность означает инициативную самостоятельность предприятий, направленную на получение прибыли. При этом предприятие или организация как хозяйствующий субъект, самостоятельно осуществляющие свою деятельность, распоряжаются выпускаемой продукцией и остающейся в их распоряжении чистой прибылью. Вместе с тем, предпринимательская деятельность в условиях многообразия форм собственности означает не только распределение прав собственников имущества, но и повышение ответственности за рациональное управление им, формирование и эффективное использование финансовых ресурсов, в том числе прибыли.

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности организаций представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций. Таким образом, прибыль формируется в результате взаимодействия многих компонентов как с положительным, так и с отрицательным знаками.

Важнейшими факторами роста прибыли являются рост объема производства и реализации продукции, внедрение научно-технических разработок, а следовательно, повышение производительности труда, снижение себестоимости, улучшение качества продукции. В условиях развития предпринимательской деятельности создаются объективные предпосылки реального претворения в жизнь указанных факторов.

Основной источник денежных накоплений предприятий и организаций – выручка от реализации продукции, а именно та ее часть, которая остается за вычетом материальных, трудовых и денежных затрат на производство и реализацию этой продукции. Поэтому важная задача каждого хозяйствующего субъекта – получить больше прибыли при наименьших затратах путем соблюдения строгого режима экономии в расходовании средств и наиболее эффективного их использования.

Затраты на производство и реализацию продукции определяют уровень и структуру ее себестоимости. Выручка от реализации продукции исчисляется в действующих ценах. Итак, прибыль, как основная форма денежных накоплений представляет собой разницу между выручкой от реализации по соответствующим ценам и полной себестоимостью.

Отсюда рост прибыли зависит, прежде всего, от снижения затрат на производство продукции, а также от увеличения объема реализованной продукции.

Прибыль, остающаяся в распоряжении организации, служит источником финансирования не только производственного и материального развития, а также материального поощрения, но и в случаях нарушения действующего законодательства – уплаты различных штрафов и санкций. Так, из чистой прибыли уплачиваются штрафы при несоблюдении требований по охране окружающей среды от загрязнения, санитарных норм и правил. При завышении регулируемых цен на продукцию (работы, услуги) из чистой прибыли взыскивается незаконно полученная прибыль.

В условиях перехода к рыночным отношениям возникает необходимость резервировать средства в связи с проведением рискованных операций и, как следствие этого – потерей доходов. Поэтому при использовании чистой прибыли организация вправе создавать финансовый резерв, т.е. рискованный фонд.

Размер этого резерва должен составлять не менее 15% уставного капитала. Ежегодно резервный фонд пополняется за счет отчислений, составляющих практически не менее 5% прибыли, остающейся в распоряжении организации. Кроме покрытия возможных убытков от деловых рисков финансовый резерв может быть использован на дополнительные затраты по расширению производства и социальному развитию, на разработку и внедрение новой техники и технологии, прирост собственных оборотных средств и восполнение их недостатка, на другие затраты, обусловленные социально-экономическим развитием коллектива.

С расширением спонсорской деятельности часть чистой прибыли может быть направлена на благотворительные нужды, на оказание помощи театральным коллективам, организацию художественных выставок и другие цели.

Итак, наличие чистой прибыли, создающей стимулирующие условия хозяйственного развития предприятий и организаций при переходе к рынку, является важным фактором дальнейшего укрепления и расширения их коммерческой деятельности.

В экономической литературе дается несколько понятий рентабельности. Так, одно из его определений звучит следующим образом: рентабельность (от нем. *rentabel* – доходный, прибыльный) представляет собой показатель экономической эффективности производства на предприятиях, который комплексно отражает использование материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Рентабельность является показателем, комплексно характеризующим эффективность деятельности предприятия. При его помощи можно оценить эффективность управления предприятием, так как получение высокой прибыли и достаточного уровня доходности во многом зависит от правильности и рациональности принимаемых управленческих решений. Поэтому рентабельность можно рассматривать как один из критериев качества управления.

Устанавливая связь между суммой прибыли и величиной вложенного капитала, показатель рентабельности можно использовать в процессе прогнозирования прибыли. В процессе прогнозирования с фактическими и ожидаемыми инвестициями сопоставляется прибыль, которую предполагается получить на эти инвестиции. Оценка предполагаемой прибыли базируется на уровне доходности за предшествующие периоды с учетом прогнозируемых изменений. Кроме того, большое значение рентабельность имеет для принятия решений в области инвестирования, оценке и контроле деятельности предприятия и ее результатов.

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и систематизируются в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Рентабельность бывает следующих видов:

1. Общая рентабельность предприятий определяется отношением балансовой прибыли к среднегодовой стоимости производственных фондов и оборотных средств и рассчитывается по формуле:

$$R = \frac{П * 100}{O_{\phi} + O_{\sigma}},$$

где R – уровень рентабельности,%; П – прибыль; О_ф – среднегодовая стоимость основных производственных фондов; О_б – среднегодовая стоимость оборотных средств.

2. Фактическая общая рентабельность определяется отношением балансовой прибыли к фактической среднегодовой стоимости производственных основных фондов и оборотных средств, не прокредитованных банком. Фактические остатки оборотных средств устанавливаются, исходя из их остатка по балансу за вычетом задолженности поставщикам по акцептованным платежным требованиям, срок оплаты которых не наступил, и поставщикам по не отфактурованным поставкам, а также износа малоценных и быстроизнашивающихся предметов и резерва на возмещение плановых потерь и предстоящих расходов.

При анализе работы акционерных компаний важное значение имеет рентабельность, определяемая как отношение суммы прибыли до уплаты налогов к общим затратам на производство по формуле:

$$R = \frac{П * 100}{С},$$

где С – общие затраты на производство.

Показатель рентабельности по изделиям отражает эффективность затрат живого и овеществленного труда на производство продукции.

В нефтяной и газовой промышленности рентабельность также определяют как отношение чистой прибыли к общим затратам на производство. При этом может быть использована формула:

$$R = \frac{Пч * 100}{С},$$

где Пч – чистая прибыль.

Прибыль и рентабельность на нефтегазовых предприятиях во многом зависят от состояния ценообразования, от устойчивости сметных и рыночных цен.

Основными факторами увеличения прибыли и рентабельности являются состояние: цен; состояние процентно-сметной документации; уровня скорости бурения скважин; научно-технического прогресса; норм и нормативов материальных и трудовых затрат; финансовой дисциплины.

Вопросы для самопроверки

- 1) Что такое себестоимость продукции?
- 2) Что такое смета на строительство нефтяных и газовых скважин?
- 3) Как определяется цена добытой нефти и газа?
- 4) Расскажите о порядке расчета прибыли и ее значении.
- 5) Какие существуют факторы роста прибыли?
- 6) Что такое рентабельность и как она рассчитывается?

Лекция 7. Кадры и мотивация труда в нефтяной и газовой промышленности.

Вопросы

4. Кадры в нефтяной и газовой промышленности.
5. Производительность труда в нефтяной и газовой промышленности.
3. Организация оплаты труда в нефтяной и газовой промышленности.

Кадры в нефтяной и газовой промышленности

Состояние и состав кадров отраслей экономики определяют уровень развития техники, технологии и автоматизации производства.

Кадрами (персоналом) предприятия являются все его работники, выполняющие различные производственно-финансовые функции.

Под организацией труда и управлением кадрами предприятия подразумеваются:

- наем сотрудников в условиях неполной занятости;
- расстановка работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- распределение среди работников должностных обязанностей;
- подготовка и переподготовка кадров;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- забота о работниках, оказавшихся ненужными на данном предприятии по различным причинам.

Структура кадров (персонала) – это соотношение численности различных категорий работающих.

Все работающие на предприятии подразделяются на две категории:

1. Промыленно-производственный персонал (ППП), занятый производством и его обслуживанием;
2. Персонал непромышленных организаций (в основном работники жилищно-коммунальных хозяйств, детских, врачебно-санитарных, спортивно-оздоровительных учреждений, принадлежащих предприятию).

Активной частью структуры кадров являются рабочие, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основные и вспомогательные. Их соотношение является аналитическим показателем работы предприятия.

Специалисты и руководители осуществляют организацию производственного процесса и руководство им. Служащие выполняют финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые, учетные функции.

Для анализа структуры кадров определяется удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия.

Сегодня в нефтегазовой отрасли Узбекистана существует следующее соотношение численности работников: Рабочих–78,5%, ИТР–18,6%, Служащих–0,9%, МОП – 1,3%, Сторожи и помощники охраны - 0,7%.

Структура кадров анализируется по каждому подразделению предприятия и может рассматриваться по таким признакам как возраст, пол, уровень образования, результаты работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

В практике учета и планирования кадров различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочный состав – это минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки.

Списочный состав – все постоянные и переменные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни и каким-либо другим причинам. Списочная численность работников может быть установлена на определенную дату.

Среднесписочный состав определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода.

Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу. Состояние кадров на предприятии определяется с помощью следующих коэффициентов:

-коэффициент выбора кадров: $K_{вк}=(Ч_{ув}/Ч_{ср})100$,

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников, $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период.

-коэффициент приема кадров: $K_{пк}=(Ч_{пр}/Ч_{ср})100$,

где $Ч_{пр}$ – численность принятых за период работников.

-коэффициент оборота кадров: $K_{ок}=[(Ч_{пр}+Ч_{ув})/Ч_{ср}]100$

-коэффициент текучести кадров: $K_{тк}=(Ч_{ув}/Ч_{ср})100$,

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

Потери в численности от текучести кадров определяются по формуле:

$$Ч=(K_{тк}Ч_{ср}Дн)/(Тнл100),$$

где $Дн$ – перерыв в работе в днях при каждом переходе работника из одной организации в другую (для укрупненных расчетов принимаются равным 20 дням), $Тнл$ – плановый фонд рабочего времени одного любого работника по балансу в днях.

Большое значение для технического развития отрасли имеют подготовка и повышение квалификации кадров. Подготовка специализированных инженерных кадров осуществляется в ТашГТУ им. Беруни, ТашГНУ, ТХТИ, Каршинском инженерно-экономическом институте, РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина, в ряде других вузов республики и других стран

Не менее важное значение имеет также подготовка кадров со среднетехническим образованием. Эти кадры подготавливаются на Бухарском, Ферганском и Кокандском колледжах нефтяной и газовой промышленности.

Подготовку рабочих кадров производят Каршинский и Кокандский учебно-курсовые комбинаты.

Интенсивное совершенствование техники и технологии нефтяного и газового производства обуславливает необходимость периодического (в каждые 5-7 лет) повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, которое осуществляется в вузах страны и СНГ.

Производительность труда в нефтяной и газовой промышленности

Производительность труда – продуктивность производственной деятельности людей, показатель, характеризующий эффективность затрат труда в материальном производстве и определяющийся количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на производство единицы продукции. Измеряется количеством продукции, произведенной работником в сфере материального производства за единицу времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции. Общественная производительность труда выражается в величине произведенного национального дохода в расчете на одного занятого рабочего в отраслях

материального производства. Различают производительность живого труда и производительность совокупного общественного труда.

Выработка продукции в единицу времени – наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем продукции, производимой на предприятии, применяются различные методы измерения производительности труда: натуральный, условно-натуральный, стоимостной и трудовой.

Производительность труда – это отношение объема продукции (работы, услуг) к численности работников, т.е.

$$Пт = О/Ч$$

Планирование, анализ и выявление конкретных резервов повышения производительности труда невозможны без соответствующей классификации факторов, определяющих уровень и динамику производительности этого показателя. Совокупность этих факторов может быть разделена на три группы: материально-технические, социально-экономические и организационные.

Материально-технические факторы производства характеризуют состав и технический уровень орудий труда, уровень механизации и автоматизации производства и действующих технологических процессов, новизну и прогрессивность материалов.

Уровень и темпы роста производительности труда находятся в прямой зависимости от технической вооруженности и электровооруженности труда, от степени механизации и автоматизации, совершенствования технологии и химизации производства.

Технический прогресс является важнейшим путем повышения материально-технического уровня производства и роста производительности труда. Однако материально-техническая база производства создается трудом людей, эффективность которого во многом определяется социально-экономическими условиями производства.

К социально-экономическим факторам производства следует отнести характер общественного строя, морально-политический и культурно-технический уровень кадров, формы морального и материального стимулирования роста производительности труда, методы планирования производства, условия труда, отдыха и т.д.

Эффективность использования трудовых и материальных ресурсов во многом зависит от уровня организации производства, который характеризуется степенью специализации и кооперирования производства, развитием прогрессивных форм организации труда (совмещение профессий, многостаночное и многоаппаратное обслуживание и др.), организацией рабочих мест, соотношением численности основных и вспомогательных рабочих и т.д.

Со специализацией и кооперированием производства теснейшим образом связана проблема установления оптимального соотношения численности основных и вспомогательных рабочих. В этой части необходимы разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по совершенствованию организации труда вспомогательных рабочих и сокращения на этой основе их численности. В настоящее время доля персонала, занятого обслуживанием основного производства, в промышленности в целом составляет 49%, а на предприятиях нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности – она и того выше.

Действие перечисленных факторов характерно и для нефтяной промышленности. В этой отрасли, в частности в бурении и добыче нефти, широкое внедрение раздельной эксплуатации нескольких пластов одной скважиной, совершенствование методов разрушения горных пород законтурного и внутриконтурного заводнения при разработке нефтяных месторождений, методов воздействия на призабойную зону пласта, методов экономического стимулирования и повышения эффективности производства, улучшение

организации производства и труда и т.д. являются важнейшими путями роста производительности труда.

Помимо отмеченного, уровень производительности труда в этой отрасли в значительной степени зависит от природных факторов: мощности и продуктивности нефтяных и газовых пластов, глубины залегания нефти и газа, геологической характеристики коллекторов и т.д.

В нефтеперерабатывающей промышленности рост производительности труда также обусловлен многими факторами. Наряду с организационно-техническими факторами (внедрение новой техники, механизация и автоматизация производственных процессов, организация производства и труда и др.) большое влияние на уровень производительности труда оказывают факторы социально-экономического характера: состав работников предприятия, их культурно-технический уровень, стаж работы и т.д.

Специфической особенностью нефтепереработки является то, что на изменение производительности труда значительное влияние оказывают факторы, связанные с изменением объема переработки нефти, увеличением выхода целевой продукции и повышением ее качества. Объем переработки нефти может быть повышен двумя путями: строительством новых более мощных технологических установок и улучшением использования уже действующих.

Большое значение имеет совершенствование организации вспомогательных служб, работники которых составляют около 70% промышленно-производственного персонала. Сократить затраты труда во вспомогательных службах можно централизацией работ. В настоящее время ремонтные работы, товарные операции, лабораторный анализ имеют различную степень централизации. Наиболее низкую централизацию имеют ремонтные работы (около 40%). Следствием этого является недостаточное использование оборудования и низкий уровень производительности труда. Повышение производительности труда на буровых, нефтегазодобывающих и нефтегазоперерабатывающих предприятиях приобретает все большее значение. С ростом производительности труда сокращаются затраты рабочего времени на добычу нефти и газа, производство нефтепродуктов, возрастают темпы добычи и переработки нефти и газа, уменьшается потребность в дополнительных инвестициях и кадрах. Увеличение производительности труда играет большую роль в снижении себестоимости продукции за счет уменьшения доли заработной платы и условно-постоянных расходов в издержках производства, приходящихся на единицу продукции.

Таким образом, повышение производительности труда способствует улучшению всех сторон производственно-хозяйственной деятельности буровых, нефтегазодобывающих и нефтегазоперерабатывающих предприятий.

3. Организация оплаты труда в нефтяной и газовой промышленности

Заработная плата представляет собой выраженную в денежной форме часть общественного продукта, поступающего в личное потребление трудящихся в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого ими труда.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Под номинальной заработной платой понимают денежную сумму, которую получает трудящийся за проделанную работу в определенный период времени, под реальной – те товары и услуги, которые работник может приобрести за свою номинальную заработную плату при данном уровне цен на товары и услуги.

Важнейшим требованием в области организации заработной платы является обеспечение зависимости ее размера не только от индивидуальных результатов труда работника, но и от результатов труда всего производственного коллектива. Рациональная организация заработной платы способствует укреплению принципов хозяйственного расчета предприятия и отдельных его подразделений, трудовой дисциплины, экономии материалов, топлива, электроэнергии, инструментов и других средств производства.

Уровень заработной платы зависит также от значимости отрасли промышленности в народном хозяйстве, условий труда, географического местоположения предприятий и др. Так, посредством установления более высокой оплаты труда привлекаются работники в наиболее важные отрасли экономики. На предприятиях более высокие тарифные ставки установлены для работающих на тяжелых и ответственных участках, во вредных и особо вредных условиях. В целях обеспечения преимущества в оплате труда работников, занятых на предприятиях страны с тяжелыми природно-климатическими условиями, установлены районные коэффициенты (надбавки) к заработной плате.

Конечная задача правильной организации заработной платы – обеспечение неуклонного подъема производительности труда. Эти требования могут быть выполнены лишь при условии, что темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы.

Для регулирования заработной платы по отраслям промышленности и установления правильных соотношений в оплате квалифицированного и неквалифицированного труда, тяжелого и легкого труда применяется тарифная система, состоящая из тарифно-квалификационных справочников, тарифных сеток и тарифных ставок.

Тарифная сетка, действующая на предприятиях нефтегазодобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности, содержит 22 разряда с соотношением тарифных коэффициентов крайних разрядов 1:14,169.

Сама тарифная сетка не устанавливает размера оплаты труда. Для этого используются тарифные ставки. При этом рабочим присваиваются с 1 по 6 разряды. 7 разряд и выше предусмотрены для инженерно-технических и руководящих работников. Тарифные ставки – третий элемент тарифной системы, представляющий собой выраженные в денежной форме размеры оплаты труда рабочего определенного разряда за час или день. Тарифная ставка в нефтегазовой отрасли ежегодно пересматривается с повышением минимальной заработной платы по стране на основании Указов Президента Республики Узбекистан в целях социальной защиты населения.

Таблица 1

Единая тарифная сетка по оплате труда на предприятиях Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз»

Разряд по оплате труда	Тарифные коэффициенты	Разряд по оплате труда	Тарифные коэффициенты
0	1,000	12	7,025
1	2,102	13	7,518
2	2,312	14	8,045
3	2,545	15	9,209
4	2,798	16	9,853
5	3,065	17	10,543
6	3,345	18	11,281
7	3,864	19	12,069
8	4,408	20	12,916
9	5,027	21	13,820
10	5,733	22	14,786
11	6,135		

Совершенствование системы оплаты труда обусловило улучшение нормирования труда, т.е. пересмотр норм времени и норм выработки для рабочих-сдельщиков, установления нормированных заданий для рабочих, находящихся на повременной оплате труда.

На предприятиях нефтяной и газовой промышленности, как и в промышленности вообще, основными формами заработной платы являются сдельная и повременная.



Рис. 1

При сдельной оплате труда заработок рабочего определяется умножением единиц произведенной им продукции (работ) на расценку за единицу. Расценка за единицу продукции или выполненного объема работ исчисляется делением дневной тарифной ставки на дневную норму выработки и умножением часовой ставки (отношением дневной ставки к продолжительности рабочего дня) на норму времени в часах на единицу продукции, т.е.

$$P = \frac{T_d * K}{N_{выр}} \text{ или } P = T_ч * k * N_в,$$

где T_d – дневная тарифная ставка сдельщика первого разряда;

k – тарифный коэффициент данного разряда;

$N_{выр}$ – установленная дневная норма выработки;

$T_ч$ – часовая тарифная ставка (отношение дневной ставки к продолжительности рабочего дня) сдельщика первого разряда;

$N_в$ – норма времени на изготовление единицы продукции, ч.

Сдельная оплата может быть прямой, прогрессивной и премиальной. При прямой сдельной оплате труда заработок рабочего изменяется прямо пропорционально количеству производимой продукции, т.е. труд рабочего оплачивается по твердой расценке за единицу произведенной продукции (работ).

При сдельно-прогрессивной системе твердые расценки за единицу продукции (или работ) применяются для определения оплаты труда за производство продукции в пределах нормы, а продукция, произведенная сверх нормы, оплачивается по прогрессивно

возрастающим расценкам. Широкое внедрение этой системы оплаты труда может привести к опережающему росту заработной платы по сравнению с ростом производительности труда, поэтому применение этой системы требует тщательного экономического обоснования.

На предприятиях нефтяной и газовой промышленности наиболее широко применяется сдельно-премиальная оплата труда. При этой системе оплаты труда заработная плата рабочим за выполненный объем продукции (работ) начисляется по одной и той же твердой расценке. Кроме того, предусматривается премия за выполнение определенных количественных и качественных показателей работы.

Сдельная оплата труда в зависимости от способа учета выработки может быть индивидуальной и бригадной. При индивидуальной оплате труда заработок рабочего полностью зависит от его личной выработки. На участках, где результаты труда зависят от коллектива (например, бурение скважин), применяется бригадная сдельная оплата труда.

При оплате коллективного труда встает вопрос правильного распределения сдельного заработка между членами коллектива (бригады).

Разновидность сдельно-премиальной системы – аккордная система оплаты труда. Сущность аккордной системы заключается в том, что для рабочего или группы рабочих расценка устанавливается за комплекс работ или чаще всего за конечную продукцию (например, за собранный узел машины или собранную машину, отремонтированный агрегат или установку в целом и т.д.). Аккордная система предполагает разработку комплексных норм затрат труда и продолжительности выполнения работ. Премия при этой системе обычно устанавливается за сокращение сроков выполнения всего комплекса работ. Аккордная система заинтересовывает рабочих в быстрейшем выполнении работ и получении конечного результата, упрощает расчеты заработной платы.

Для внедрения сдельной оплаты труда обязательно наличие условий для точного учета количества и контроля качества производимой продукции. Кроме того, у рабочего должны быть возможности увеличить объем производства.

Однако на ряде участков нефтегазодобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности перевыполнение норм по производству продуктов ограничивается производительностью оборудования, регламентированной технологией аппаратурных процессов, которые будучи отлаженными, практически не поддаются оперативным перестройкам на более высокую производительность без риска получить бракованную продукцию. Выработка продукции в подобных процессах не зависит или мало зависит от рабочего, она определяется самим технологическим процессом. Поэтому труд рабочих, обслуживающих процесс добычи нефти, процесс заводнения, процесс деэмульсации нефти и ряд других работ нефтегазодобывающего предприятия, и труд рабочих технологических бригад в нефтепереработке оплачиваются повременно.

Заработок рабочего, труд которого оплачивается повременно, определяется умножением его дневной тарифной ставки на фактически отработанное время в днях.

Повременная оплата труда может быть простой повременной и повременно-премиальной. Повременно-премиальная система оплаты труда, кроме заработка по временному тарифу предусматривает выплату рабочим премий за достижение определенных количественных и качественных показателей:

$$Z_{общ} = Z_{повр} + \frac{Z_{повр}}{100} n ,$$

где $Z_{общ}$ – заработок общий при оплате труда по повременно-премиальной системе;

$Z_{повр}$ – заработок за фактически отработанное время;

n – размер премии %.

Повременно-премиальная система повышает у рабочего заинтересованность в увеличении производительности своего труда.

Положение о премировании работников ежегодно разрабатывают сами предприятия, определяя условия, показатели и размеры премирования на основе типовых положений.

В состав заработной платы на предприятиях нефтяной и газовой промышленности входят: 1. Основная заработная плата; 2. Премии квартальные; 3. Выслуга лет; 4. Вознаграждение по итогам года; 5. Премия за производство ТНП; 6. Премия за внедрение новой техники; 7. Премия за металллом; 8. Премия за выполнение особо важных заданий; 9. Материальная помощь; 10. Прочие.

При выборе системы стимулирования предприятие должно добиваться ее ориентации на обеспечение максимально высокого уровня выполнения работ. Для реализации этого требования необходимо, чтобы уровень квалификации позволял работникам выполнять работу на самом высоком уровне и создавал у них уверенность в получении за это материального вознаграждения; денежная оплата труда имела определенную ценность и воспринималась как действенный стимул; объем работы колебался в зависимости от уровня ее исполнения, что позволяло бы увязать величину вознаграждения с изменениями в работе; результаты работы поддавались измерению и могли быть объективно оценены; методы оценки были доступными для понимания и носили справедливый характер.

Для правильной организации оплаты труда на предприятии необходимо установить норму труда каждого работника. Различают опытно-статистический и аналитический методы нормирования труда. Аналитический метод предполагает научный подход к формированию норм и предусматривает проведение следующих операций:

- 1) исследование трудового процесса, расчленение его на составные элементы;
- 2) изучение всех факторов, влияющих на затраты труда;
- 3) проектирование более совершенного состава операции и методов ее выполнения;
- 4) разработка мероприятий по улучшению обслуживания рабочего места;
- 5) расчет времени на выполнение работы;
- 6) внедрение нормы в производство.

Аналитический метод нормирования дифференцируется на аналитически-расчетный, при котором используются готовые нормативы времени, и аналитически-исследовательский, в соответствии с которым нормы определяются путем применения хронометража, фотографий рабочего дня, выборочного метода изучения потерь рабочего времени, фотохронометража и самофотографии рабочего дня.

При опытно-статистическом методе сложившееся положение на предприятии в предыдущие периоды рассматривается как база для сравнения с базовым периодом.

Для расчета численности работников используются следующие данные:

- 1) производственная программа;
- 2) нормы времени;
- 3) нормы выработки;
- 4) нормы обслуживания;
- 5) нормы управления;
- 6) нормы (норматив) численности работников;
- 7) баланс рабочего времени одного работника;
- 8) коэффициент выполнения норм.

Плановые балансы рабочего времени разрабатываются как по предприятию в целом, так и по его структурным подразделениям в расчете на год и с распределением по кварталам. В балансе рабочего времени рассчитываются следующие фонды времени:

- календарный (число календарных дней в периоде)
- номинальный (максимальное число рабочих дней, которое может быть использовано в периоде; определяется разностью между календарным фондом и выходными и праздничными днями)

- плановый (эффективное время пребывания работника на предприятии; определяется путем вычитания из номинального фонда разрешенных законом неявок на работу, т.е. очередных отпусков, неявок по болезни, времени выполнения государственных обязанностей и т.д.).

Средняя номинальная продолжительность рабочего дня (в часах) устанавливается с учетом его сокращения для работников, занятых на тяжелых и вредных работах; льготных часах подростков, женщин, в предпраздничные дни и т.д.

Норма затрат труда (трудоемкость) – это затраты рабочего времени (в человеко-часах, человеко-минутах, человеко-днях), установленные для выполнения единицы работы соответствующего качества работником или группой работников (звеном, бригадой) соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки – установленный объем работ, который работник или группа работников (звено, бригада) соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени (час, смену и т.д.) в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки обратно пропорциональна норме затрат труда и определяется по формуле:

$$\text{Нвыр} = (\text{ТКр}) / \text{Нвр},$$

где Нвр – норма затрат труда на единицу работы;

Т – продолжительность рабочего времени (час, смена);

Кр – количество работников, участвующих в выполнении работы.

Норма управления – это численность работников (количество структурных подразделений), которыми должен руководить один работник.

Норма (норматив) численности – это установленная численность рабочих или других категорий работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных управленческих функций или объема работ.

Вопросы для самопроверки

- 1) Что подразумевается под организацией труда и управлением кадрами?
- 2) Какие существуют коэффициенты состояния кадров?
- 3) Что означает производительность труда и как она определяется?
- 4) Какие существуют факторы уровня и динамики производительности труда?
- 5) Что собой представляет заработная плата?
- 6) Какие существуют нормативные документы, регулирующие заработную плату?
- 7) Расскажите о системе оплаты труда в нефтяной и газовой промышленности.
- 8) Какие выплаты входят в состав заработной платы в нефтяной и газовой промышленности?
- 9) Какие нормы и нормативы труда существуют в нефтяной и газовой промышленности?

Лекция 8. Организационная структура промышленного менеджмента.

План

1. Организационные структуры, их значение и принципы построения.
2. Виды организационных структур управления.
5. Сравнение структур управления.

1. Организационные структуры, их значение и определение.

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. *Элементами* ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как *полномочия*: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом

планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Принципы формирования организационной структуры управления

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

2. Виды организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная; дивизиональная; множественная.

В *линейной структуре управления* каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

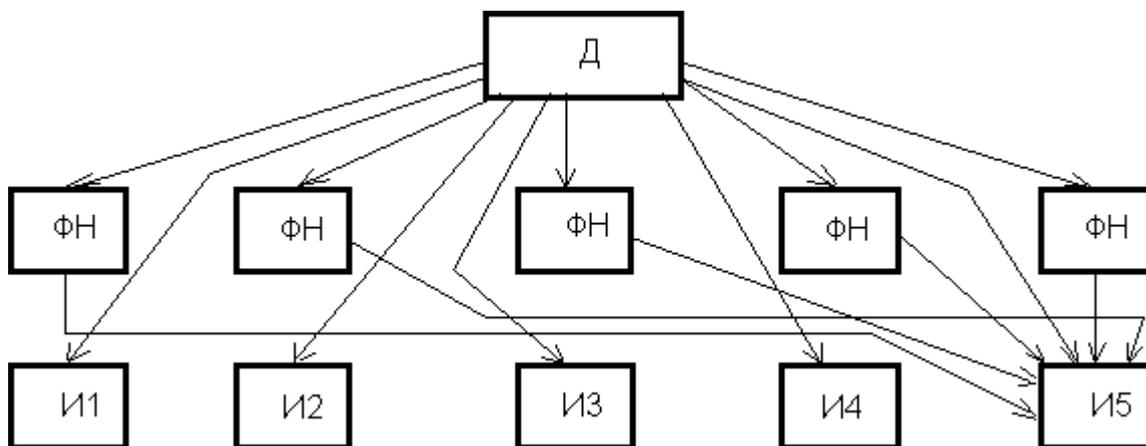
Преимуществами такой структуры можно назвать: Простое построение. Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности. Жесткое руководство органами управления. Оперативность и точность управленческих решений.

Недостатки: Затруднительные связи между инстанциями. Концентрация власти в управляющей верхушке. Сильная загрузка средних уровней управления.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.



Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис. 1)



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 1. Функциональная структура управления

Основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

- Сокращение звеньев согласования
- Уменьшение дублирования работ
- Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней
- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

- Неоднозначное распределение ответственности
- Затруднённая коммуникация
- Длительная процедура принятия решений
- Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая (рис. 2). При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; заостренность системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.



Рис. 2. Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная (филиальная структура) (рис.3.). Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

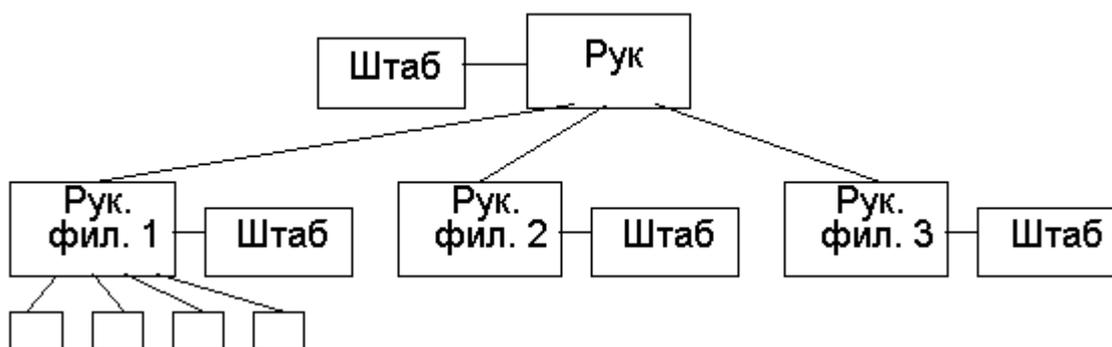


Рис. 3. Дивизиональная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Матричная структура (рис. 4, 5) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

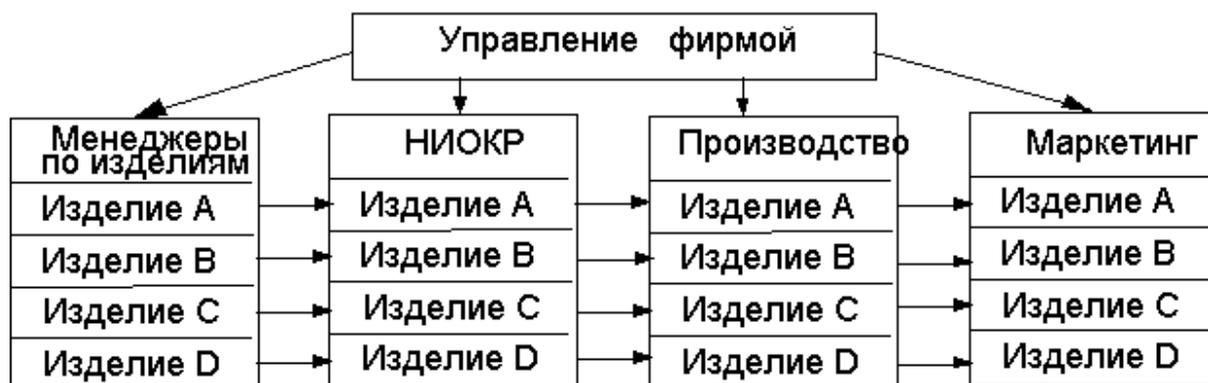


Рис. 4. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

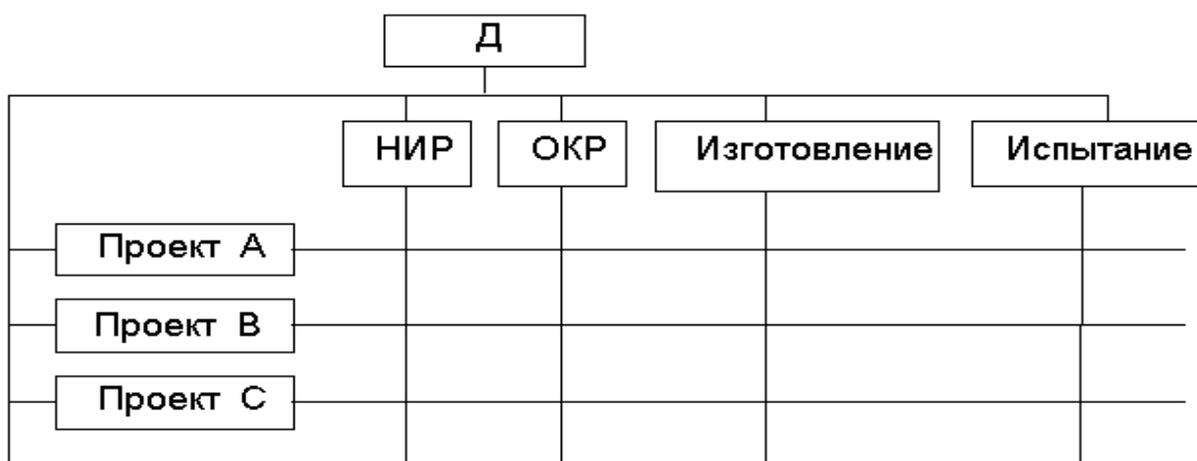


Рис. 5. Матричная структура управления по проектам

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Лекция 9. Методы управления персоналом на предприятиях нефтяной и газовой промышленности

План

1. Субъект и объект управления.
2. Система методов управления персоналом.
3. Административные методы управления персоналом.
4. Экономические методы управления персоналом.
5. Социально-психологические методы управления персоналом.

1. Субъект и объект управления

Осуществляемые в Узбекистане экономические реформы существенно изменили статус предприятия. Рынок ставит предприятие в новые отношения с государственными организациями, с производственными и другими партнёрами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями предприятий, руководителями и подчинёнными, между всеми работниками внутри предприятия. Меняется отношение к персоналу предприятий, т. к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу предприятий.

Метод – это исследование или воздействие на объект управления. С точки зрения исследования, метод означает изучение объекта управления, и существует различные подходы к изучению: системный подход; комплексный подход; структурный подход; интеграционный подход; моделирование; экономико-математический подход; наблюдение; изыскание; социологический опрос; анализ и др.

Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

В системе методов управления выделяются общие методы. К ним традиционно относят административные (иногда их называют организационными), экономические и социально-психологические методы.

Управление – целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Субъект управления персоналом – группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

Объект управления – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления – организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями.

Трудовой коллектив – некая система «Кадры», состоящая из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по другим

характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и другим. Для системы характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так по вертикали (между структурными подразделениями, органами управления и т. п.).

2. Система методов управления персоналом

Механизм управления – система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого качества, количества и к определённое времени. Цели управления достигаются путём реализации определённых принципов и методов.

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. *Административные методы управления* – базируются на власти, дисциплине и взысканиях.
2. *Экономические методы управления* – основываются на правильном использовании экономических законов производства.
3. *Социально-психологические методы управления* – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Таблица 1.

Система методов управления персоналом на предприятии



3. Административные методы управления персоналом

Административные методы управления занимают особое место в системе управления и основан на подчинении низших органов высшим органам власти. Этот метод управления упорядочивает отношения в системе управления, содействует организационной стабильности, дисциплине, рационализации, обеспечивает непрерывность работы.

Административные методы управления включают:
систему законодательных актов страны и региона;
систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов предприятия;
систему оперативного управления (систему власти).

В систему законодательных актов страны и определенного региона входят законы, указы постановления, стандарты, положения, методики и другие документы, утвержденные государственными органами для обязательного применения на соответствующей территории. При определении их состава, структуры и содержания должны учитываться научные, теоретические и практические аспекты управления.

Система нормативных и методических документов предприятия включает стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия. Эти документы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем менеджмента конкретного предприятия.

Важное значение имеет и система оперативного управления. Существует четыре способа реализации своей власти руководителем, которые находятся в диапазоне от ее прямого использования до практически полного отказа от этого. Речь идет о распоряжениях, популяризации, участии в управлении и передаче полномочий и ответственности.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и т. д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Способы административного воздействия:

1. *Организационные воздействия:* 1) штатное расписание; 2) положение о подразделениях; 3) должностные инструкции; 4) организация рабочего места; 5) коллективный договор; 6) правила трудового распорядка; 7) организационная структура управления; 8) Устав предприятия.

2. *Распорядительные воздействия:* 1) приказы; 2) распоряжения; 3) указания; 4) инструктирование; 5) наставления; 6) целевое планирование; 7) нормирование труда; 8) координация работ; 9) контроль исполнения.

3. *Материальная ответственность и взыскания:* 1) ответственность за задержку трудовой книжки; 2) добровольное возмещение ущерба предприятию; 3) удержания из заработной платы; 4) депремирование; 5) полная материальная ответственность; 6) коллективная материальная ответственность.

4. *Дисциплинарная ответственность и взыскания:* 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) понижение в должности; 5) увольнение.

5. *Административная ответственность:* 1) предупреждения; 2) штрафы; 3) возмездное изъятие предметов; 4) административный арест; 5) исправительные работы.

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий

уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье.

4. Экономические методы управления персоналом

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Они делятся на три группы:

1. Интересы всего общества (Государственные интересы).
2. Интересы конкретного предприятия или общественной организации.
3. Интересы личности.

К первой группе относятся налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона, т.е. экономические факторы внешней среды предприятия. В условиях рыночной экономики во благо общества-государства предусмотрены использование этого метода направлены на:

- Расширение свободы хозяйствования предприятий;
- дачу налоговых льгот, материального стимулирования по коечным результатам хозяйств;
- повышение роли и дисциплины в выполнении договорных обязательств между субъектами рынка;
- совершенствование финансово-кредитных отношений;
- широкое применение рыночных механизмов, как цена, прибыль, налог, рентабельность, и др.

В результате этого рынок управляет деятельностью предприятий и фирм, а государство исходя из собственных законов управляет макроэкономикой. Что конечном счете уменьшает вмешательства государства в деятельность предприятий и рынка.

Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Классификация экономических методов управления:

1. *Плановое ведение хозяйства:* 1) свободное предпринимательство; 2) план экономического развития; 3) портфель заказов; 4) критерий эффективности; 5) конечные результаты.

2. *Хозяйственный расчёт:* 1) самостоятельность; 2) самокупаемость; 3) самофинансирование; 4) экономические нормативы; 5) фонды стимулирования.

3. *Оплата труда:* 1) должностной оклад для служащих; 2) тарифная ставка для рабочих; 3) дополнительная зарплата; 4) вознаграждение; 5) премия.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы; обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

4. *Рабочая сила:* 1) рынок труда; 2) спрос (потребность); 3) наличие (численность); 4) стоимость рабочей силы; 5) уровень жизни.

5. *Ценные бумаги:* 1) акции; 2) облигации; 3) векселя; 4) кредитные карты; 5) дивиденды.

6. *Формы собственности:* 1) государственная (федеральная); 2) муниципальная; 3) частная; 4) общественная; 5) интеллектуальная.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия.

7. *Фазы воспроизводства:* 1) производство; 2) обмен; 3) распределение; 4) потребление.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат. Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.).

5. Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Объектами управления социально-психологическими процессами являются: Личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности; Способы организации труда и рабочих мест; Система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров; Информационное обеспечение и его использование; Система стимулирования работников; Морально-психологический климат в коллективе; Социально-бытовые условия работников; Инфраструктура региона.

Основной целью социально-психологических методов управления является создание в обществе здорового социально-психологического климата.

Социально-психологические методы управления призваны на:

- установку и развития норм социального бытия, оказания роста сознания коллектива, также поддержке хороших, лучших образцовых национальных традиций и обычаев;

- стимулирования инициативы людей, положительного отношения к труду, роста их профессионального и общеобразовательного уровня;

- строительству объектов социально-культурного назначения, удовлетворению культурных потребностей членов коллектива;

- поддержке взаимопомощи и требовательности в коллективе, изжития недисциплинированности.

- Созданию условий для роста эффективности и качества труда, чтобы каждый работник, специалист смог гордиться своей специальностью и ремеслом и т.д. и т.п.

Социально-психологический климат в трудовых коллективах измеряется числом возникших конфликтов. Конфликтная ситуация, это, когда руководитель, сотрудники и рабочие при решении конкретных вопросов управления не могут принимать окончательное решение. Каждая из конфликтующих сторон стоят на своем принципиальном позиции, что отрицательно влияет на работу коллектива в целом.

Пути решения конфликта: Сблизить позиции – метод консенсуса; Снять предмет вопроса (временно) - метод уклонения; Удовлетворить одну из сторон – метод принуждения; Соглашение – метод сглаживания; Решить проблему- метод решения проблемы.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Лекция 10. Принятие управленческих решений и пути их совершенствования.

Вопросы

1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
2. Элементы управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Методы и модели принятия решений

1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Управленческое решение лишь тогда будет иметь успех, когда станет отвечать определённым требованиям: соответствие действующему законодательству и уставу; обеспечение своевременности; наличие чёткой целевой направленности и адресности; Возможность организационной выполнимости; наличие у руководителей соответствующих

полномочий для реализации решения; наличие возможности обоснованного положительного результата.

Важнейшей проблемой в подготовке и принятии решений является обеспечение его высокого качества.

Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по следующим факторам (за каждым пунктом кроются определённые расчёты): фактор времени; фактор качества объекта; фактор масштаба или объема производства товара или услуги; уровень освоенности товара в производстве; метод получения информации; условия эксплуатации товара или предоставления какой-то услуги; фактор инфляции; фактор риска и неопределённости.

2. Элементы управленческих решений

Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важность для выполнения всех других функций управления.

Результатом работы менеджера является управленческое решение. От того, каким будет это решение, зависит вся деятельность организации, зависит и то, будет ли достигнута поставленная цель или нет. Поэтому принятие менеджером того или иного решения всегда представляет собой определенные трудности. Это связано и с ответственностью, которую берет на себя менеджер, и с неопределенностью, которая присутствует при выборе одной из альтернатив.

Большинство проблем, которые встречаются в работе менеджера, не так часто повторяются, и поэтому их решение является тоже своего рода проблемой - проблемой выбора, который совершить не всегда легко.

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы.

В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая собой препятствие к достижению целей, поставленных организацией. Если бы жизнь была монотонна и предсказуема, то не возникало бы ни каких проблем и не пришлось бы принимать решения по их преодолению. Но нельзя сразу предугадать, как сложится та или иная ситуация, и поэтому в процессе планирования нельзя учесть все отклонения желаемой ситуации от действительной. В результате этих отклонений и появляются проблемы. Принятие неэффективных решений - часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения - сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определенного результата.

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов разработки и принятия решения. Большинство различий возникает по вопросу о включении в процесс стадии, связанной с выполнением решения. Во многих иностранных источниках весь процесс разработки и принятия решения в организации рассматривается как функция проблемы, альтернатив и выполнения решения.

Любое управленческое решение проходит через 3 стадии:

<p style="text-align: center;">Уяснение проблемы <i>сбор информации</i> <i>выяснение актуальности</i> <i>определение условий, при которых эта проблема будет решена</i></p>
<p style="text-align: center;">Составление плана решения <i>разработка альтернативных вариантов решения</i> <i>сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами</i> <i>оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям</i> <i>оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности</i> <i>составление программ решения</i> <i>разработка и составление детального плана решения</i></p>
<p style="text-align: center;">Выполнение решения <i>доведение решений до конкретных исполнителей</i> <i>разработка мер поощрений и наказаний</i> <i>контроль за выполнением решений</i></p>

3. Классификация управленческих решений.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д.

Виды решений:

1. **Организационные решения** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

- *Запрограммированные решения* - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Запрограммированным решением называют решение, принятое как результат реализации определенной последовательности действий или шагов, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

- *Незапрограммированные решения* требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

- какими должны быть цели организации?
- как улучшить продукцию?

Незапрограммированные решения – решения, принимаемые в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

2. **Компромиссы.** Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

3. Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

4. Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

5. Рациональные решения

Стратегические решения. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска.

Таблица 2.

Отличия стратегических решений от оперативных

Стратегические решения	Оперативные решения
По природе долгосрочны	По природе краткосрочны
Относятся к предприятию в целом	Концентрируются на оперативной деятельности предприятия
Используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска	Используют оперативную информацию, которая, вероятно, более точна
Результат сложно предугадать	Проще предсказать результат

4. Методы и модели принятия решений

До сих пор разработка и принятие управленческого решения рассматривалось как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые менеджер должен пройти от начала и до конца, чтобы достичь до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. В реальной жизни не совсем так, т.к. существует целый ряд ограничений "реального мира", препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения:

- часто менеджеры не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам;
- ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения;
- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы;
- выполнения решения не многими менеджерами связывается с самим решением, что позволяет проблеме продолжать развиваться;

Однако общие механизмы принятия решения в реальной жизни сохраняются.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта.

Основная трудность состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

- максимин (максимизация минимальной прибыли)

- минимакс (минимизация максимальных потерь)
- максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта. Наиболее сложный и мало разработанный с практической точки зрения анализ. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно, на практике эта и предыдущая ситуации встречаются достаточно часто. В таких случаях их пытаются свести к одной из первых двух ситуаций либо используют для принятия решения неформализованные методы.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- 2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения — одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Вопросы для актуализации знаний:

- Что такое принятие решения?
- Какие факторы влияют на качества принимаемых решений?
- Назовите основных требований предъявляемых к управленческим решениям.
- Что понимается под эффективностью принятия управленческих решений?
- Каковы характеристики управленческих решений?
- На кого лежит ответственность за принятие управленческих решений коллегиально?
- Какова содержание управленческих решений принятых по метода «Ринги»?
- Каковы последовательность работ по разработке и принятия решений?

Лекция 11 Управление персоналом на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.

Вопросы

1. Кадры в системе управления и их группировка.
2. Требования, предъявляемые к управлению кадрами.
3. Стили управления.
4. Мотивация к труду.

1. Кадры в системе управления и их группировка

Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников. Характерно и то, что кадры — наиболее подвижная часть производительных сил.

Управление персоналом включает в себя следующие этапы:

1. Планирование трудовых ресурсов – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в персонале.
2. набор персонала- создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

2. Требования, предъявляемые к управлению кадрами

Всю работу по управлению можно разделить на две части: управление деятельностью фирмы; управление людьми (персоналом). Руководитель должен иметь: широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования; чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы; творческий подход и умение мотивировать себя и персонал; желание и способность сотрудничать; понимание результатов, умение планировать и выполнять планы; способность идти на риск;

способность принимать решения; готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

3. Стили управления.

Стиль управления — это типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям: *А. Критерий участия исполнителей в управлении* Наиболее четко здесь различают три стиля: авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает—сотрудники исполняют); сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений); автономный (менеджер играет сдерживающую роль —сотрудники решают сами, обычно большинством).

Авторитарный стиль управления имеет разновидности: - диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций); автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти); бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы); патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют); благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты: коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера); консультативный стиль управления (то же самое» но решения принимаются совместно совещательно); совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

1. Управление через инновацию (разработка инновации — как руководящее задание).

2. Управление с помощью задания цели. (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

3. Управление через согласование цели. (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей — лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

4. Управление через правила решения.

5. Управление через мотивацию.

6. Управление через координацию.

7. Управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач). Вмешательство происходит в исключительных случаях (особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

8. *Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач*

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам: по разработке продукции; организации; управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества ;

- зависимость от предстоящих задач;

- организационные условия;

- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.

Мотивация к работе

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно предполагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они так же хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.*

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят приложенных сотрудником усилий, его способностей, характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Управление — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влияния на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий»

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клеелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках теории Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения личных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий-часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.определенный уровень вознаграждения.

Вопросы

1. Назовите и объясните этапы планирования трудовых ресурсов.
2. В чем польза испытаний при отборе кадров?
3. Как вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?
4. Назовите три основные цели оценки результатов трудовой деятельности.
5. Что понимаете под качеством трудовой жизни?

Лекция 12. Предпринимательская деятельность и менеджмент

План

1. Сущность и основные черты предпринимательской деятельности.
2. Инновационное предпринимательство.
3. Формы организации предпринимательства.

1 Сущность и основные черты предпринимательской деятельности

Рыночные отношения порождают у многих граждан естественное стремление иметь собственное дело, с помощью которого они приумножат собственность. В конечном итоге это приводит к появлению особого вида деятельности – предпринимательства.

Предпринимательство является одной из наиболее активных форм экономической деятельности. Поведение людей обостряется, когда они рискуют чем-то (имуществом, падением популярности, деньгами, положением и т.д.). Предприниматели не всегда знают, продадут ли они все свои товары и услуги и насколько выгодно. Они идут на риск: ведь такие же товары и услуги поступают на рынок и от других производителей. Это создает условия для возникновения такой деятельности, которая выражается в вечном поиске улучшения своего положения в сравнении с существующим, всегда заставляет предпринимать что-то для того, чтобы процветать и развиваться.

Рассмотренные характеристики дают возможность выделить важнейшие отличительные черты предпринимательства.

Во-первых – это самостоятельность и экономическая свобода деятельности. Любой предприниматель независим в принятии решения по поводу организации собственного дела в любой экономической сфере (естественно, кроме запрещенной законом).

Во-вторых, деятельность предпринимателя связана с риском и неопределенностью успеха начатого дела. Поэтому такая деятельность предъявляет жесткие требования к личным качествам человека, занятого предпринимательством. Здесь важны и грамотность, и знания, и умения, и характер.

В-третьих, важнейшей отличительной чертой предпринимательской деятельности является опора на инновации. Это творческая, поисковая деятельность инициативных людей, которые согласно Й. Шумпетеру реформируют и революционизируют производство и другие сферы деятельности.

Предпринимательство – это самостоятельная, творческая деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций для создания новых и совершенствования имеющихся продуктов (услуг) производств, организаций, осуществляемая на свой риск в целях получения прибыли.

Предприниматель может заниматься любыми видами деятельности, если оно не запрещено законом, включая хозяйственно-производственную, торгово-закупочную, инновационную, консультационную, коммерческое посредничество, а также операции с ценными бумагами и др.

Указанные виды деятельности могут осуществляться непосредственно одним человеком или коллективом (партнеры) с применением наемного труда или без него, с образованием юридического лица или без него.

Субъектами предпринимательства могут быть:

- граждане РУз и других государств, не ограниченные в установленном законом порядке в своей деятельности;
- граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законом;
- объединения граждан (партнеры).

Статус предпринимателя приобретает только посредством государственной регистрации предприятия. В тех случаях, когда предпринимательская деятельность

ведется без применения наемного труда, она регистрируется как индивидуальная трудовая деятельность, а с привлечением наемного труда – как предприятие.

Из этого следует, что предпринимательская деятельность осуществляется в двух формах:

- самим собственником производства на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность (индивидуальная трудовая деятельность);
- руководителем предприятия от имени собственника. Пределы распоряжения такой собственностью регулируются контрактом (договором), определяющим взаимные обязательства сторон. В этом договоре указываются ограничения прав в использовании имущества и проведении отдельных видов деятельности, порядок и условия финансовых взаимоотношений и материальной ответственности сторон, основания и условия расторжения договора.

Собственник имущества не имеет права вмешиваться в деятельность предпринимателя после заключения договора с управляющим (предпринимателем), за исключением случаев, предусмотренных договором, уставом предприятия и законом.

Предприниматель (руководитель) имеет право:

- привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц;
- самостоятельно формировать производственную программу, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать на нее цены в пределах, определенных законодательством РУз и договорами;
- осуществлять внешнеэкономическую деятельность;
- осуществлять административно-распорядительную деятельность по управлению предприятием;
- нанимать и увольнять работников от имени собственника предприятия.

По всем пунктам предприниматель обязан организовывать деятельность в соответствии с законодательством РУз и заключенными им договорами и нести ответственность по закону за ненадлежащее выполнение заключенных договоров, нарушение прав собственности других субъектов, загрязнение окружающей среды, нарушение антимонопольного законодательства, несоблюдение безопасных условий труда, реализацию потребителям продукции, причиняющей вред здоровью.

Формула предпринимательства проста: получение максимальной прибыли при минимальном риске. Однако ее реализация осуществляется в условиях высокого уровня неопределенности в успехе дела. Эта неопределенность, с одной стороны, обуславливается рыночными отношениями (будут ли признаны на рынке предложения бизнесмена), а с другой – динамичностью изменения спроса и предложения. Отсюда важнейшими чертами предпринимательства являются риск, мобильность, динамичность предпринимательских действий (не опоздать, вовремя уловить изменяющийся спрос). Предприниматель, как говорят, не сидит на месте, он непрерывно ищет новое. Чтобы выдержать конкуренцию, он постоянно совершенствует технологию производства, корректирует цену товара, его качество в соответствии с изменениями, происходящими в сфере его действия.

2. Инновационное предпринимательство.

Французский экономист Ж.Б. Сей еще в 1800 г. заметил, что предприниматель перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности.

Вместе с тем предпринимательство, как и любой вид деятельности, должно иметь теоретические основы, объясняющие его сущность. Если исходить из назначения предпринимательской деятельности, а именно непрерывного поиска нового, постоянного улучшения положения предприятия, то, очевидно, что оно не может опираться только на классическую экономическую теорию, дает пути оптимизации того, что уже есть, т.е. оно

контролируется на вопросах извлечения максимальной прибыли из наличных ресурсов и достижения равновесия.

В этой связи мы разделяем точку зрения американского ученого П.Ф. Друкера о том, что теоретической основой предпринимательской деятельности является экономическая теория динамического неравновесия, вызванное деятельностью новатора-предпринимателя, которая направлена на создание нового потребительского спроса, на получение что-то иного, отличного от предыдущего, обеспечивающего качественно более полное удовлетворение потребностей. Правда, последнее не всегда означает что-то совершенно новое. Оно, как правило, основывается на уже известной потребительской стоимости (товаре или услуге), но, внедрив новую технологию, повысив отдачу на капиталовложения, предприниматель создаст новый рынок и нового потребителя. Примером этого является сеть ресторанов Макдональдс, деятельность которых является чистым предпринимательством. Мы здесь имеем положение, при котором спрос на эту продукцию вырос до такой степени, что образовалась особая “рыночная ниша”.

Добиться вышеперечисленного предприниматель может с помощью имеющегося “ресурса”, в который он должен “вдохнуть” новую жизнь или найти новый ресурс, который поможет создать новые потребительские стоимости, приводящие в конечном итоге к так называемому созидательному разрушению. Дело в том, что любой ресурс становится полезным только тогда, когда человек отыщет его в природе и наделит его экономической ценностью, т.е. может получить из него или создать с его помощью новые товары или услуги.

Отсюда следует, что основным принципом теории нединамического равновесия является инновационность подхода, в результате осуществления которого создается новый ресурс, нарушающий принятый баланс.

Этот инновационный подход следует рассматривать как инновационный процесс, происходящий постоянно и целенаправленно в поиске изменений существующей практики, как источника получения социальных и экономических благ.

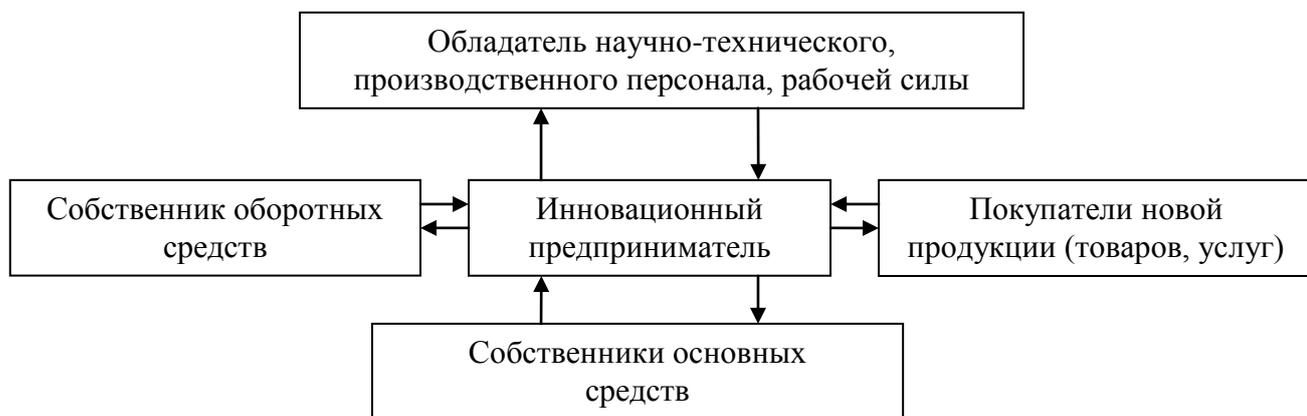


Рис.1. Схема инновационного предпринимательства

Наиболее существенные изменения основаны на новых и блестящих идеях, но при их реализации необходимо руководствоваться рядом принципов, а именно:

- все нововведения должны носить целенаправленный характер;
- все нововведения должны начинаться с анализа возможностей, и, прежде всего, анализировать источники инновационных возможностей;
- установление восприимчивости рынком осуществляемых нововведений.

Нововведения должны быть простыми и направлены на решение только одной задачи. Простота и доступность – залог успеха.

Следуя этим принципам, предприниматель на практике может добиться хороших результатов в работе. В этом случае возникает вопрос: чем же отличаются от предпринимательства по своему содержанию относительно устойчивые формы экономической деятельности (это, как правило, относится к организации работы предприятий, располагающих большими производственными и материальными фондами), которые в условиях рынка также стремятся к получению прибыли как экономической основы развития? Это отличие состоит в том, что их деятельность (формы и методы) основывается на долгосрочных целях развития предприятия, а цели включают не только получение прибыли, но увеличение или удержание доли рынка для сбыта своих товаров или оказания услуг, создание новых видов продуктов и услуг, радикальное улучшение качества выпускаемой продукции, постоянное обновление ассортимента и т.д.

В то же время и предприниматель в своих действиях исходит из долгосрочного прогноза и даже, может быть, из установления долгосрочных целей (в данном случае в качестве долгосрочной цели, как правило, берется прибыль) своего развития, но это не имеет определяющего значения для результатов его деятельности. Он исходит из необходимости получения результата в течение короткого периода, для него первостепенное значение приобретает (учитывая, что в его распоряжении небольшие финансовые и материальные средства) ускоренная оборачиваемость финансовых средств. Эта особенность предпринимательства предполагает установление соответствующей технологии его ведения.

3. Менеджмент в нефтегазовой отрасли.

В книге «Основы менеджмента» дается следующее определение менеджменту: менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Менеджмент выступает одновременно как наука и как искусство.

Нефтегазовая отрасль как система имеет следующие особенности:

Признаки классификации	Характеристика системы
1. источник создания	Искусственная
2. основа создания	Эмпирическая
3. состав	Человеко-машинная
4. взаимодействие с окружающей средой	Открытая
5. время функционирования	Постоянная
6. изменение свойств и функций во времени	Стабильная
7. прогноз поведения	С элементом случайности
8. степень централизации управления	Децентрализованная Корпоративная
9. ресурсная база	Физически не воспроизводимая

Вопросы для самопроверки

1. Как можно трактовать менеджмент?
2. В чем заключается процессный аспект менеджмента?
3. Что является объектом науки о менеджменте?
4. Расскажите о содержании и сущности науки о менеджменте.
5. Какая разница между предпринимателем и менеджером?

Лекция 13. Управление маркетингом на промышленных предприятиях

План.

6. Понятие маркетинга, её сущность.
7. Задачи и цели маркетинга. Принципы маркетинга
8. Организация маркетинговой деятельности.
9. Реклама - основной фактор развития производства.
10. Маркетинг в нефтегазовой промышленности

1. Понятие маркетинга, её сущность.

Маркетинг (от англ. market – рынок) означает рыночную деятельность, то есть продажу и покупку товаров. Маркетинг понимается как:

- вид деятельности, который преобразует потребности покупателя в доходы организации;
- обмена;
- рыночная концепция управления производственно-сбытовой, научно-технической деятельностью предприятий, направленной на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг;
- средство сделать любой нужный и полезный труд производительным, заимствовать наиболее передовые формы хозяйствования и управления;
- процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой, вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством продвижением товаров к покупателям и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинг – систематизированная деятельность, связанная разработкой, созданием и реализацией продукции для удовлетворения личных или общественных потребностей.

В связи с тем, что маркетинг образует целостную систему взглядов, на основе которых та или иная организация строит свою практическую деятельность, обычно говорят о концепции маркетинга, то есть системе взглядов, подходов, положений.

Концепция маркетинга определяет стратегию фирмы в решении ею задач разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания товаров.

Наряду с этим маркетинг выступает как концепция управления организацией, которая ориентирована на успех во внешнем мире, где необходимыми и жесткими элементами выступают конкуренты, потребители, вся внешняя среда, и как своеобразная философия бизнеса, который должен быть социально-этическим: организация обязана действовать на строгих моральных принципах, всестороннем учете и уважении мнений и требований потребителей продукции.

Современный маркетинг превращается в единый технологический процесс, обладающий ориентацией не только на получение коммерческого успеха, но и на развитие социальных отношений, укрепление норм общественной этики и морали.

Маркетинг является объектом управления, и к нему применимы все принципы, функции и методы управления.

2. Задачи и цели маркетинга. Принципы маркетинга

Важнейшей задачей маркетинга является обеспечение максимально возможной устойчивости в деятельности организации, планомерности развития и достижения стратегических целей.

В процессе маркетинговой деятельности решаются другие, более частные задачи:

- обеспечение организации надежной, своевременной и достоверной информацией о

- рынке, товарах, потребителях, конкурентах;
- создание товара, максимально соответствующего возможностям организации;
- воздействие на потребителя, спрос и рынок.

Основная цель маркетинга – обеспечение максимального объема прибыли в процессе купли-продажи, при котором удовлетворение спроса является фактором достижения цели.

Поскольку удовлетворение спроса является не конечной целью, а основным средством, фактором ее достижения, рынок нередко удовлетворяет потребности антигуманные, такие как продажа оружия, наркотиков, средств промышленного и коммерческого шпионажа и т.п. Изучение спроса – это не просто фиксация потребностей в конкретных товарах, но и предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического прогресса, возросших покупательских запросов, требований к качеству и надежности продукции.

Основной девиз маркетинга – производить то, что требует рынок и покупатель. Маркетинг способен принудительно формировать спрос на новые товары и формировать новые рынки товаров.

Принципы маркетинга:

1. Нацеленность каждого участника процесса на достижение конечного практического результата в производственно-сбытовой деятельности.
2. Выбор стратегий товарной политики.
3. Комплексный подход к увязке целей с ресурсами (материальными, интеллектуальными, финансовыми) возможностями предприятия.
4. Достижение наиболее рационального и эффективного управления организацией.
5. Постоянный поиск новых методов повышения эффективности производства.
6. Разработка стратегии и тактики активного приспособления (адаптации) организации к требованиям внешней и внутренней среды.

Принципы управления маркетингом всегда реализуются комплексно, то есть совместно, одновременно.

3. Организация маркетинговой деятельности

Организация маркетинговой деятельности предприятия предполагает установление четкой последовательности и взаимосвязи действий, процедур, которая вытекает из определенных связей структурных подразделений предприятия. Целью деятельности является достижение коммерческого успеха фирмы.

Система маркетинга предусматривает в качестве обязательного элемента разработку комплексной программы деятельности организации на 5-10, а иногда и более лет. Программа охватывает все этапы подготовки производства и сбыта соответствующих товаров.

Компании разрабатывают как долгосрочные (более 5 лет), так и краткосрочные программы. Годовые и квартальные программы производства и сбыта являются составной частью долгосрочных программ. Обязательное условие разработки и выполнения программ маркетинга – их регулярная корректировка с учетом изменения условий и перспектив развития рынка соответствующего товара. Маркетинговые решения включают:

- выбор конкретного товара;
- ценовую политику;
- место торговли;
- систему формирования спроса и стимулирования сбыта товаров. На основе анализа информации о внутренних и внешних факторах создается представление о наиболее целесообразных стратегиях деятельности организации.

Для того чтобы добиться успеха на рынке, фирмы должны активно использовать такой метод, как анализ потребителей. Изучение потребителей товаров производственного и потребительского назначения имеет определенные особенности, связанные с

характеристиками покупателей и спецификой продукции. Существуют общие методические подходы к проведению исследований рынка: сегментация рынка; изучение мотивов спроса; оценка наиболее общих для данной группы потребителей способов приобретения товара и его использования; определение причин, побуждающих приобретать именно этот товар; оценка тенденций и причин изменения потребностей.

Под сегментацией рынка понимается выделение групп потребителей, объединенных какими-либо характерными особенностями при выявлении спроса на определенный товар (услугу). Рынок рассматривается не как нечто однородное, а как совокупность различных сегментов, характеризующихся спецификой спроса различных групп потребителей.

При сегментации потребителей товаров личного спроса критериями сегментации являются: уровень доходов; социальное положение; образование; возраст; место проживания и др.

При сегментации покупателей товаров производственного назначения учитываются показатели: масштабы предприятия (величина производственных мощностей); принадлежность к определенной отрасли; особенности технологических процессов; масштабы организации потребителя; требования к обслуживанию и прочие.

Управление процессом сегментации состоит в принятии решений о количестве сегментов, их конкретном перечне, маркетинговых стратегиях, направленных на завоевание прочных позиций фирмы на определенном сегменте рынка. К проблеме сегментации существуют несколько подходов:

1. Массовый маркетинг предполагает выпуск для всех сегментов одного товара и обеспечение ему привлекательности с целью максимизировать сбыт и прибыль.
2. Дифференцированный маркетинг ставит на первое место производство и сбыт нескольких товаров с разными свойствами, качеством, оформлением, отличающимися от товаров конкурентов.
3. Целевой маркетинг ориентируется на разработку «своих» товаров для нескольких сегментов (целевой сегмент).
4. Концентрированный маркетинг сосредоточен на одном сегменте рынка.

В маркетинге важно не только определить для себя сегменты рынка, но и отыскать в них нишу (место, не занятое или недостаточно используемое конкурентами).

Выбор ниши и определение места товара по отношению к другим товарам называется позиционированием.

4.Реклама - основной фактор развития производства.

Комплекс взаимоотношений с потребителем включает в себя рекламу, сервис, систему связи с общественностью. Под рекламой понимается деятельность, связанная с привлечением внимания к товару, услуге конкретного производителя, торговца или посредника и с распространением за их счет и под их маркой предложений, призывов, советов или рекомендаций купить данный товар или воспользоваться данными услугами. Реклама должна выполнять прежде всего информационную функцию о новом товаре, услуге, ценах и т.д. Важнейшей функцией рекламы является формирование мотивации поведения покупателя.

Способы распространения рекламы весьма разнообразны и зависят от того, на кого эта реклама ориентирована. Каждый способ рекламы имеет свои достоинства и ограничения, подчиняется своим правилам и нормам. При рекламе промышленных товаров производственного назначения наиболее важны специализированные журналы, специализированные выставки и ярмарки, проспекты, встречи с техническими руководителями и специалистами.

Сервис – это комплекс услуг, связанных со сбытом и с использованием технически сложной продукции – машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечивающих постоянную готовность их к высокоэффективной эксплуатации. Хороший сервис намного повышает спрос на промышленную продукцию.

Фирма-производитель товара берет на себя ответственность за поддержание работоспособности выпущенного изделия в течение всего срока его эксплуатации. Хороший сервис намного повышает конкурентоспособность товара. Сервис может быть предпродажным и послепродажным.

Предпродажный сервис включает устранение на месте продажи неполадок, возникших при транспортировке, монтаж оборудования, регулировку, настройку и т.д. Послепродажный сервис делится на гарантийный (платный или с частичной оплатой) и послегарантийный (платный или с определенными льготами).

В гарантийный период производитель не только обеспечивает надежную работу оборудования, товаров, но и обучает потребителя, консультирует его, контролирует правильность эксплуатации товаров, проводит профилактические работы.

Взаимоотношения с общественностью. Система связей с общественностью тесно связана с рекламной практикой, но ведется на некоммерческой основе. Деятельность службы PUBLIC RELATIONS (Паблик рилейншз, PR) включает формирование и развитие связей с общественностью, общественными организациями, прессой, выборными учреждениями и т.п. Службы PR создают благоприятный климат, благоприятное мнение о предприятии среди потенциальных клиентов, в общественных организациях и органах государственного управления, формируют доверие к предприятию, его деятельности, руководству, товару. Деятельность этих служб проводится значительно более целенаправленно и активно, чем деятельность рекламных служб. Новая идея формирования благоприятного общественного мнения заключается в том, что предприятие производит и реализует продукцию в интересах потребителя, а не ради извлечения прибыли, т.к. прибыль естественное нормальное явление торговли.

Мероприятия, с помощью которых осуществляется деятельность служб PR, ориентированы на средства массовой информации. Кроме того, используется общественная и благотворительная деятельность предприятия, разного рода юбилейные мероприятия, ежегодные отчеты о производственной и коммерческой деятельности, журналы, бюллетени.

Службы PR не призывают к покупке, а разъясняют направленности новых товаров, например, повышение эффективности производства, облегчение домашнего труда, охрана природы, защита здоровья. Положительное мнение формируется пропагандой научной и организационной деятельности предприятия в сфере общественных интересов.

5. Маркетинг в нефтегазовой отрасли

Предприятия нефтегазовой промышленности внедряют передовые маркетинговые технологии. Считают, что нефтегазовая отрасль не нуждается в продвижении в принципе – якобы, работающие в ней предприятия создают продукт, не нуждающийся в рекламе. С одной стороны, это, конечно же, так, и нефть, продукты ее переработки, природный газ будет востребован в любом случае, но с другой – в нефтегазовой сфере, как и в любой другой отрасли промышленности, есть своя конкуренция. А это уже заставляет каждого «игрока» отвоевывать свое место под солнцем методами классического маркетинга.

Нефтегазоперерабатывающие предприятия особенно отчетливо ощущают на себе мощное давление конкуренции со стороны других субъектов рынка, которые отчаянно пытаются занять свою уютную нишу и приобщиться к высокорентабельному и беспробитному бизнесу, который демонстрирует рекордные финансовые показатели своей работы. Чтобы выстоять перед мощным натиском конкурентов, особенно тех, которые работают на рынке уже десяток лет и более, новичкам нефтегазовой отрасли приходится брать на вооружение самые эффективные и прогрессивные методики маркетинга. Причем речь идет не только о масштабных рекламных кампаниях, на которые уходят миллионные суммы в год, но и о каких-то менее дорогостоящих, но тоже очень эффективных инструментах, к которым относится, к примеру, сувенирная продукция с фирменным логотипом компании. Такая продукция при минимальном бюджете,

потраченном на ее закупку, способна стать мощным инструментом по созданию положительного имиджа компании в обществе, а также заметно повысить ее рейтинги в отраслевом масштабе.

Большинство нефтегазоперерабатывающих и добывающих предприятий, даже крупные игроки рынка с многолетним стажем и международной географией сбыта своей продукции, непрестанно занимаются улучшением своих позиций на рынке, прибегая к помощи специалистов в области маркетинга. В большинстве случаев такие промышленные гиганты обращаются в рекламное агентство, где для каждого из них разрабатываются целые комплексные рекламные кампании, в которые входят как классические инструменты раскрутки бренда, так и инновационные методики продвижения продукта. Очень часто неотъемлемой составляющей таких вот комплексных программ, разработанных ведущими маркетологами, выступает распространение различных сувениров с элементами корпоративного стиля. Это могут быть любые полезные мелочи, получить в подарок которые не откажется ни один человек. Самое главное, чтобы на каждом изделии «красовался» логотип компании, ее название, эмблема, рекламный слоган и т.п.

Когда возникает необходимость в использовании сувенирной продукции с символикой компании, бизнес обращается к помощи специализированных организаций, которые предлагают широкий ассортимент бизнес сувениров с нанесением любых надписей и изображений. Такие изделия выгоднее всего заказывать оптом – в таком случае цена единицы базовой продукции будет минимальна, а себестоимость процесса нанесения изображения будет стремиться к нулю. Чем больший заказ размещает компания, тем дешевле ей обходится каждая заказанная единица сувенирной продукции, поэтому выгоднее всего размещать крупно оптовые заказы. Оригинальные бизнес сувениры с фирменной символикой никогда не будут лишними, ведь они представляют собой не только действенный инструмент продвижения бизнеса, но и прекрасные универсальные подарки персоналу на профессиональные и общегосударственные праздники. Если компания не планирует в ближайшем будущем резких смен курса, изменение товарного ассортимента или политики работы с клиентами, то можно смело заказывать изготовление сувенирной продукции с логотипами и рекламной информацией крупными партиями .

Лекция 14. Стратегическое управление на предприятиях нефтегазовой промышленности.

План

5. Сущность стратегического управления.
6. Конкурентные преимущества.
7. Особенности стратегического управления
8. Содержание и структура стратегического управления

1. Сущность стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использование	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в

	производственного потенциала.	зависимости от изменения окружения.
--	-------------------------------	-------------------------------------

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2. Конкурентные преимущества

Понятие конкурентных преимуществ

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. **Первый субъект** — это «наша» фирма, производящая определенный продукт. **Второй субъект** — это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. **Третий субъект** — это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый «нашей» фирмой..

Виды конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество -это его *ценовая характеристика*. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Второй вид конкурентных преимуществ — это *дифференциация*, продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Стратегия создания конкурентных преимуществ

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это *лидерство в цене*. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за

счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является *концентрация внимания на интересы конкретных потребителей*. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

3. Особенности стратегического управления

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление — это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;
- активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих без-

альтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п.

4. Содержание и структура стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

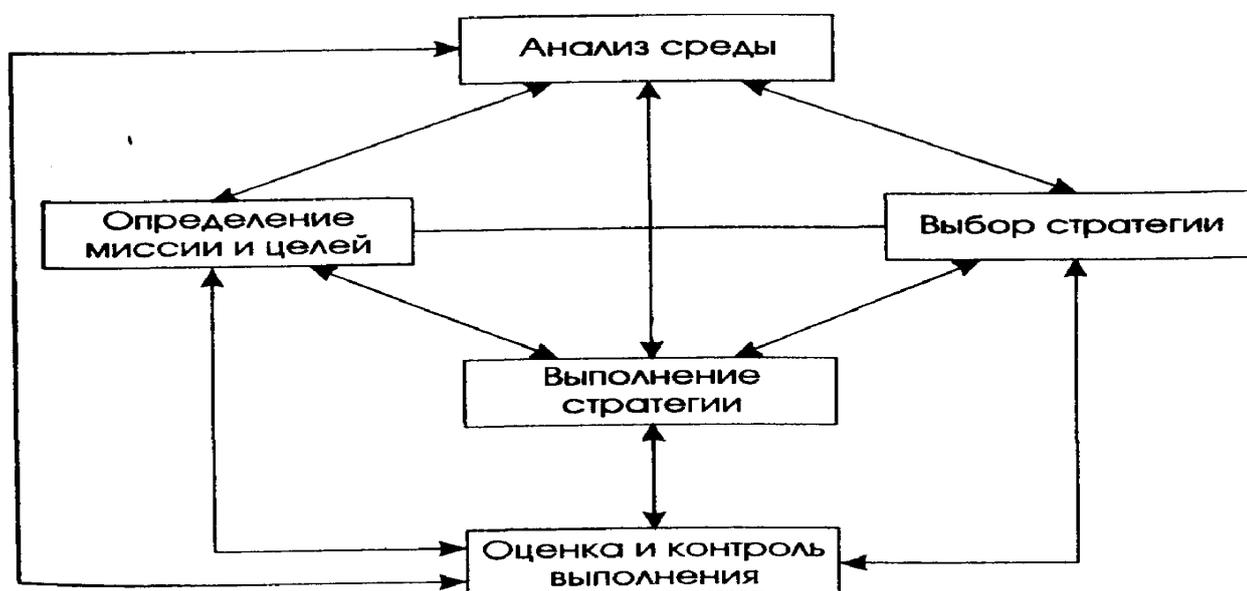


Рис. 1. Структура стратегического управления

Анализ среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (преобразование); передача продукта во внешнюю среду (выход).

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Определение миссии и целей. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Выполнение стратегии. Часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль реализации стратегии. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Покупатели. Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Поставщики. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами,

энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкуренты: Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ)

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	<p>Управленческий персонал; Мораль и квалификация сотрудников; Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; Кадровая политика; Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; Текущая текучесть кадров и прогулы; Особая квалификация сотрудников; Опыт.</p>	<p>Какой стиль управления использует высшее руководство; Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации; Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; Каково в целом расположение работников и каковы мотивы их работы в организации; Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля.</p>
Организация общего управления	<p>Организационная структура; Организация системы коммуникаций; Общая для всей организации система контроля; Организационный климат, культура; Квалификация, способности и высшего руководства; Система стратегического планирования</p>	<p>Четко ли распределены в организации права и обязанности; Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации.</p>
Производство	<p>Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; Местонахождение предприятия; Техническая эффективность мощностей и их загруженность; Контроль за процессом изготовления продукта; Проектирование, составление графика работы; Закупка и контроль качества; Величина издержек по отношению к конкурентам; Инновации, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.</p>	<p>Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или они уже морально устарели; Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы; Какова отдача от исследований и разработок; Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов.</p>

Маркетинг	<p>Продукты (услуги), производимые фирмой;</p> <p>Сбор необходимой информации о рынке и доля рынка, номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;</p> <p>Организация сбыта: знание потребностей покупателей;</p> <p>Имидж, репутация, торговая марка предприятий и качество товара (услуги);</p> <p>Продвижение товаров на рынке и их реклама; ценовая политика;</p> <p>Процедура установления обратной связи с рынком;</p> <p>Развитие новых продуктов, услуг и рынков;</p> <p>После продажное обслуживание и отслеживание проданного товара</p>	<p>Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;</p> <p>Какова ценовая политика организации, является ли она лидером или ценовым последователем;</p> <p>Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка;</p> <p>Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;</p> <p>Обеспечивают ли организацию проводимые ее исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей.</p>
Финансы и учет	<p>Возможность привлечения краткосрочного или долгосрочного капитала;</p> <p>Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;</p> <p>Отношение к налогам;</p> <p>Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;</p> <p>Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;</p> <p>Контроль за издержками, возможность снижения издержек;</p> <p>Система учета издержек, составление бюджета и планирования прибыли.</p>	<p>Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации;</p> <p>Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями;</p> <p>Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности;</p> <p>Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации;</p> <p>Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику.</p>

Вопросы для самопроверки

1. Какие проблемы встают перед предприятиями в условиях рыночной экономики?
2. Какова сущность комплексного изучения рынка.
3. Какими принципами руководствуются при планировании ассортимента товаров на предприятии?
4. Назовите и характеризуйте этапы стратегического управления предприятиями в условиях рынка.
5. Какова сущность комплексного изучения рынка.
6. Какими принципами руководствуются при стратегическом управлении на предприятии?
7. Проведите SWOT-анализ предприятия.
8. Что такое цели и миссия организации?
9. Основные этапы стратегического управления предприятиями.
10. Базовые стратегии развития предприятия.
11. Какие альтернативные стратегии вы знаете?

Лекция 15. Разработка технологии процесса управления.

План

3. Понятие и значение процесса управления.
4. Технология процесса управления
3. Производственные операции и процедуры..
4. Организация процесса управления.

1. Понятие и значение процесса управления.

Операции – есть «процесс, метод или ряд действий, главным образом практического характера». Исходя из этого определения, операции есть неотъемлемый атрибут любого вида человеческой деятельности, которому свойственны организованность и продуктивность. Отсюда можно заключить, что все организационные функции есть **операции** и что всякая управленческая деятельность включает в себя **операционный менеджмент**.

Часто термины “производство” и “операции” используют как взаимозаменяемые; в промышленности, коммерческой и некоммерческой деятельности широко распространено мнение, что управление производством представляет собой отдельную, обособленную от других сферу, которая должна интересовать только тех, кто непосредственно производством и занимается.

Управление производством – исторически первая сложившаяся научная дисциплина менеджмента. Она же первой вошла и в программы преподавания. Руководители производств были, а зачастую поныне остаются грамотными специалистами, которым можно получить все задачи управления процессами создания продукции.

Однако сегодня мы переживаем период острой конкуренции, конкуренции в глобальном масштабе, и во многих странах основным источником благосостояния является не только сфера производства, но также и сфера услуг. **Современный операционный менеджмент** не является уделом одного руководителя производства. Сектор обслуживания приобрел столь большое значение, что настала пора разобраться во всех его хитросплетениях.

С этой принципиальной точки зрения на операции следует смотреть как на показатели работы всей организации. Без четко выраженной операционной стратегии и эффективного операционного менеджмента организация может выжить лишь по чистой случайности. Таким образом, операционный менеджмент является важной дисциплиной, обязательной для руководителей всех уровней и подразделений. Однако, несмотря на принятый нами взгляд, следует признать, что наиболее очевидное и развитое его применение по-прежнему можно найти в сфере *производства*.

Традиционно принято считать операционный менеджмент чем-то связанным главным образом с производственной деятельностью или физическим изменением состояния продуктов. Поэтому зачастую его определяют так:

Операционный менеджмент – это деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю.

Это определение, на наш взгляд, является слишком обобщенным. Оно включает в себя функцию закупки, функцию производства и функцию физического распределения, которые, хотя и тесно связаны с операциями, обычно считаются отдельными дисциплинами. Еще важнее то, что данное определение является ограничивающим, поскольку не допускает каких-либо иных действий, не связанных с физическим производством.

Всякая полезная деятельность связана с переработкой чего-либо. Например, переработкой информации в финансовой сфере, издательском бизнесе или в сфере

коммуникаций. При оказании услуг – парикмахерских или медицинских – в процесс переработки вовлекаются даже покупатели. Операции по переработке чего-либо производятся и в функциональных подразделениях. Производственной организации, например, в финансовом отделе или отделе кадров.

Таким образом, более точное определение, операционного менеджмента, может звучать так: Операционный менеджмент – это все виды деятельности, связанные с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

Операционный менеджмент заключается в эффективном и рациональном управлении операциями. Степень участия в них физических товаров, по большому счету, не важна. Теория одинаково применима как для больничной палаты или фабрики. Ниже приводится ряд примеров, иллюстрирующих центральный вид деятельности (операции) различных организаций.

Операционная функция в организации

Структура большинства организаций базируется на делении по функциям. Типичная производственная организация может иметь структуру, представленную на рис. 1.



Рис. 1. Производство и связанные с ним организационные функции

На рис. 2. представлена общая схема информационных потоков между производством и остальными подразделениями. Например, финансовый отдел отвечает за калькуляцию себестоимости, произведенной в производственных цехах, составление бюджетов и т.д., но он может делать это лишь в том случае, если производство будет своевременно обеспечивать его точной информацией об использовании рабочей силы и материалов.

В сфере услуг ситуация обычно не столь определенная, но в крупных организациях чаще всего прослеживаются аналогичные структуры.

Операционная функция – это основа основ любой организации, она взаимодействует со всеми остальными ее функциями. Кадры и закупки можно рассматривать как сервисные функции по отношению к основным операциям (т.е. как услуги), в то время как финансы не только представляют собой услугу, но и выполняют контролируемую функцию. Не столь однозначны отношения с отделами исследований и разработок и маркетинга. Оба они более нацелены на задачи корпоративного характера и зачастую рассматривают операции как нечто само собой разумеющееся, призванное помогать им в работе.

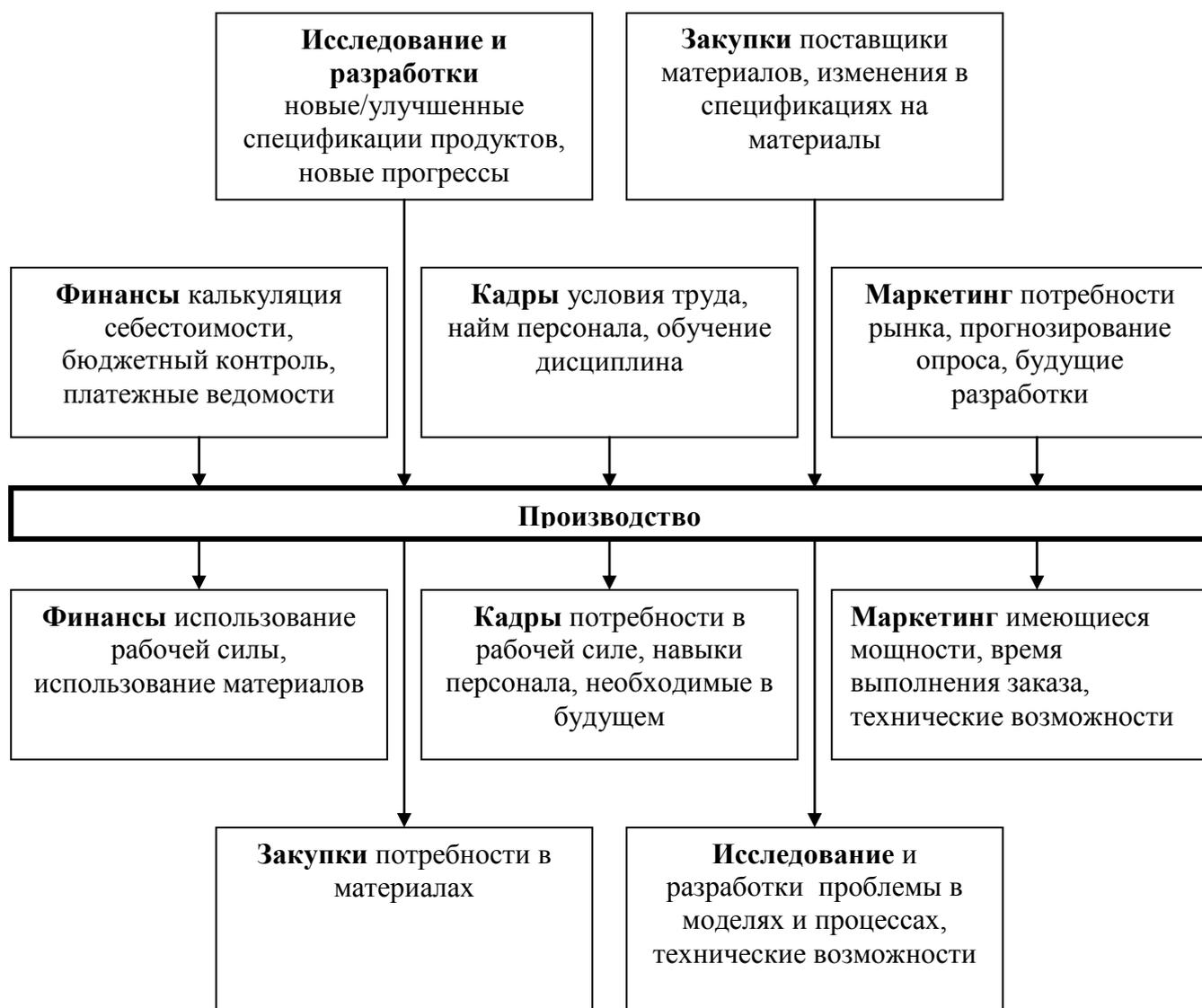


Рис. 2. Информационные потоки между производством и остальными функциями

Поэтому в нормальной организации операционный менеджмент в подразделениях следует выделить в какую-то одну отличительную сферу компетенции, которая и станет их полезным вкладом в маркетинг компании.

Операции как виды деятельности.

Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые можно описать как операции.

- **Производство.** Самый очевидный вид операционной деятельности: физические материалы превращаются в продукты, которые затем продаются покупателям.

Покупатель может использовать их для дальнейших производственных операций; таким образом, общая цепочка – от получения сырья до поставки продукта конечным потребителям – может быть довольно длинной.

- **Поставки.** Деятельность, связанная главным образом с переменой права собственности на физический товар. Наиболее ярким примером являются дистрибьютерские сети.
- **Транспортировка.** Деятельность, связанная главным образом с перемещением товаров или людей с одного места на другое, при котором не происходит никаких физических преобразований перемещаемых объектов.
- **Сервис.** Деятельность, связанная с изменением состояния покупателя. Речь может идти о физическом состоянии, как в случае со стоматологией и парикмахерскими услугами, интеллектуальном, как в случае с образованием и консалтингом, или, чаще, о сложном сочетании этих и других состояний.

2. Технология процесса управления

Операционная стратегия (Operations Strategy) заключается в разработке общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии. Операционная стратегия, в совокупности с **корпоративной стратегией** (Corporate Strategy), охватывает весь спектр деятельности компании и предполагает долговременный процесс, что призвано обеспечить фирме возможность быстро реагировать на любые неизбежные изменения в будущем.

Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания. Разработка процесса заключается в выборе подходящей технологии, составлении временного графика процесса, определении товарно-материальных запасов, а также способа размещения данного процесса. Решения, связанные с инфраструктурой, касаются систем планирования и управления, способов обеспечения качества и контроля качества, структуры оплаты труда и организации операционной функции компании.

Операционную стратегию можно рассматривать как составную часть общего процесса планирования, обеспечивающую соответствие операционных задач задачам более широкой организационной структуры. Поскольку задачи более широкой организационной структуры с течением времени имеют тенденцию изменяться, операционная стратегия также должна разрабатываться с учетом возможных будущих изменений потребностей покупателей продукции фирмы. Операционные возможности любой фирмы можно рассматривать как некий портфель возможностей, наиболее точно подходящих для адаптации к изменяющимся запросам клиентов фирмы относительно ее продукции и/или услуг.

Издержки производства

В любой отрасли промышленности, как правило, существует сегмент рынка, объем продаж на котором зависит исключительно от того, насколько низкими будут издержки компании, выпускающей продукцию. Чтобы успешно конкурировать в такой рыночной нише, фирма непременно должна быть производителем с низкими издержками производства, однако это необходимое, но не достаточное условие и необязательно означает, что компания добьется высокого уровня рентабельности и успеха.

Как правило, продукцией, объемы продаж которой зависят только от уровня издержек на ее производство (или ее себестоимости), являются товары повседневного спроса. Иначе говоря, потребители просто не в состоянии различать одинаковые товары, выпущенные разными компаниями, что и приводит к тому, что в качестве основного критерия при выборе покупки используется ее цена,

Качество и надежность продукции

Существуют две отдельные категории качества: качество продукции (Product Quality) и качество процесса (Process Quality). Уровень качества каждого отдельного вида продукции изменяется в зависимости от того, для какого сегмента рынка она предназначена. Совершенно очевидно, что детский двухколесный велосипед должен иметь иное качество, чем машина профессионального велогонщика. Использование при изготовлении специальных алюминиевых сплавов и облегченных шестерен и цепей имеет для серьезного велосипедиста принципиальное значение. Таким образом, эти два вида одной и той же продукции создаются с учетом разных потребностей покупателей, и более высокие требования к качеству гоночного велосипеда вследствие его специфических характеристик обуславливают его более высокую цену на рынке сбыта.

Чтобы обеспечивать надлежащий уровень качества продукции, необходимо поставить во главу угла требования потребителей. Совершенно очевидно, что чрезмерно сложную продукцию с неоправданно высоким уровнем качества не будут покупать из-за ее завышенной цены. С другой стороны, выпуск недостаточно качественного товара приведет к потере тех потенциальных покупателей, которые предпочитают приобрести вещь немного дороже, но обладающую, по их мнению, определенными преимуществами.

Качество процесса также имеет чрезвычайно важное значение, поскольку оно связано с надежностью продукции. Независимо от того, какие велосипеды производит компания — детские или машины для велогонщиков, — потребители хотят, чтобы приобретенная ими вещь не имела дефектов. Таким образом, основная цель обеспечения качества изготовления заключается в производстве товаров без каких-либо технологических ошибок или недоделок. Чтобы обеспечить уровень надежности товара в соответствии с его конкретным назначением, необходимо строго придерживаться этих технических норм.

Срок выполнения заказа

На некоторых сегментах рынка основным условием для достижения конкурентного преимущества является способность компании выпускать произведенную ею продукцию или обеспечивать услуги быстрее других фирм, т.е. срок выполнения заказа (Delivery Speed). Возьмем, например, компанию, предлагающую услуги по ремонту компьютерного сетевого оборудования. Фирма, способная предлагать и выполнять такие ремонтные работы на территории клиента в течение одного-двух часов, имеет значительные преимущества по сравнению с компанией-конкурентом, которая гарантирует провести такой ремонт только за 14 часов.

Надежность поставок

Данный операционный приоритет связан со способностью фирмы поставлять товары или услуги точно в обещанный ею срок либо даже раньше, т.е. с надежностью поставок (Delivery Reliability). Для любой компании — производителя автомобилей, например, чрезвычайно важно, чтобы ее поставщики шин ежедневно поставляли необходимое количество данной продукции определенного типа. Если покрышек, нужных для изготовления конкретной модели машины, в определенный момент не окажется в наличии на том участке сборочной линии, где они монтируются, весь конвейер может остановиться и стоять до тех пор, пока не придут эти комплектующие

Способность реагировать на изменение спроса

На многих рынках важнейшим фактором, определяющим уровень конкурентоспособности фирмы, является ее способность реагировать на изменение спроса. Общеизвестно, что у компании, спрос на продукцию которой неизменно растет, вряд ли будут какие-либо проблемы. *Если спрос на какой-либо товар велик и постоянно повышается, издержки на его выпуск неуклонно снижаются благодаря экономии на масштабах производства, а капиталовложения в новые технологии легко окупаются.* Если же спрос начинает падать, фирме приходится сворачивать производство, и, как следствие, она сталкивается со сложными проблемами — необходимостью сокращения

штата и активов. По этим причинам способность компании в течение длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса становится существенным элементом ее операционной стратегии.

Со стратегической точки зрения понятием *гибкость* (Flexibility) определяют способность компании предлагать своим потребителям широкий выбор товаров. В огромной степени эта способность зависит от времени, которое требуется фирме на разработку нового вида продукции и преобразование существующих процессов для перехода на выпуск новой продукции.

Прочие критерии, зависящие от вида продукции

Все описанные выше приоритеты носят обобщающий характер, однако у компаний нередко возникает необходимость определять приоритеты по отношению к конкретным видам продукции или отдельным ситуациям. Обратите внимание, что большинство специфических приоритетов, перечень которых приводится ниже, в основном сервисные по своей природе. Такие специальные услуги нередко предлагаются производителями для увеличения объемов продаж выпускаемой ими продукции.

Техническая поддержка. Компании могут ожидать от поставщика комплектующих предоставления технической помощи в разработке продукции, особенно на самых ранних стадиях конструкторских работ и производства.

Ускорение выпуска нового товара на рынок. Иногда фирме приходится работать совместно с другими компаниями, осуществляя комплексный проект. В таких случаях к подготовке производства можно приступить, не ожидая завершения периода конструкторских разработок. Если разные фирмы одновременно работают над одним проектом и их работа строго координируется, то общее время на реализацию данного проекта существенно сокращается.

Послепродажная поддержка поставщика. Важнейшим приоритетом может стать способность фирмы обеспечивать техническую поддержку своей продукции после продажи. Она заключается в поставке запасных частей, иногда в модификации прежних, старых комплектующих и обеспечении нового, более высокого, уровня эффективности изделия. Скорость, с которой компания реагирует на послепродажные потребности клиентов, также нередко имеет весьма важное значение.

Прочие приоритеты. Эта группа обычно включает такие факторы, как варианты цветового оформления, размеров, веса, возможность вариаций размещения изделия на монтажном участке и изменения продукции в зависимости от конкретных потребностей заказчика, а также степень разнородности товарной номенклатуры.

Лекция 16. Информация и коммуникации в управлении.

План

1. Понятие и значение информации и коммуникации.
2. Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем.
3. Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений.
4. Коммуникации. Переговоры.

1. Понятие и значение информации и коммуникации.

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы. Связь информации с целями и решениями показана в табл. 1.

Связь характера информации с полнотой решения

Состояние информации	Полная	Неполная	
Решение	с определенностью	с риском	с неопределенностью
Объективные ожидания	однозначные	квазиоднозначные	неоднозначные
Субъективные ощущения	уверенность	неуверенность	

В системах с разделением труда лица не обладают одинаковой информацией и поэтому необходим ее обмен или коммуникации. Идеализированный информационный процесс может быть представлен схемой рис.

2. Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем

Центральная задача - улучшение информированности. Степень информированности - отношение фактического уровня информации к требуемому. Потребность в информации - разница между ними. Вспомогательными критериями обеспеченности информацией являются: количество информации (полнота); ее значимость; точность; надежность; понятность (например, отсутствие семантических ошибок); актуальность; гибкость; экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее); учет защищенности информации.

Информационные технологии достаточно разнообразны. При их выборе следует учесть:

- когда, как часто, как долго осуществляется связь;
- кто с кем связывается;
- как связаны участники ("звезда", "круг", "колесо", "цепь", "селектор");
- что является предметом и чем она осуществляется.

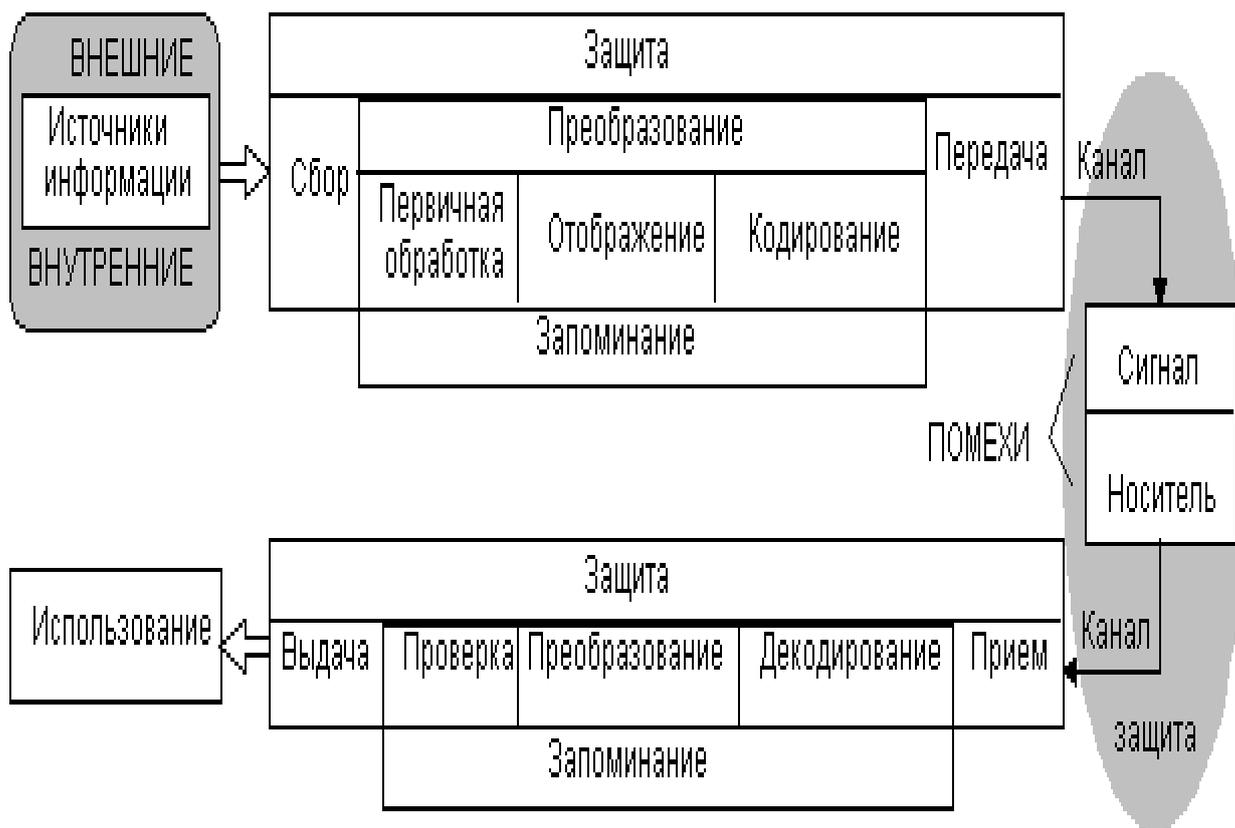


Рис.1. Схема информационного процесса

3. Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений

Классификация информационных технологий представлена на рис.2.

Из всего обилия компьютерных информационных систем далее рассматриваются два типа:

- управленческие информационные системы (MIS - management information system),
- системы обеспечения принятия решения (DSS - decision support system).

В MIS данные собираются, обрабатываются и представляются менеджеру таким образом, чтобы обеспечить оперативное управление. Основные компоненты MIS - база данных, компьютерная система и форма, в которой данные распределяются.

Примеры информации, которая формируется в базах данных, - цены, выход продукции, скорость, число распоряжений, наличие ресурсов и потоки рабочей силы. Для MIS существенно, чтобы базы данных содержали нужное количество и необходимый тип правильной высококачественной информации. Эта информация должна быть тщательно организована. Компьютер в MIS обрабатывает данные и генерирует информацию для различных подразделений фирмы. Она является основой формирования моделей управленческих решений и самих решений. Построение модели остается творческим процессом. DSS отличаются от MIS тем, что менеджер обычно является внутренним компонентом DSS, а не внешним, как в MIS. Иными словами, менеджер взаимодействует с компьютерной информационной системой так, чтобы получить решения в итеративном процессе. Следовательно, DSS часто интегрирует экономико-математические модели как первичные элементы системы, с которой ЛПП взаимодействует (табл.2).

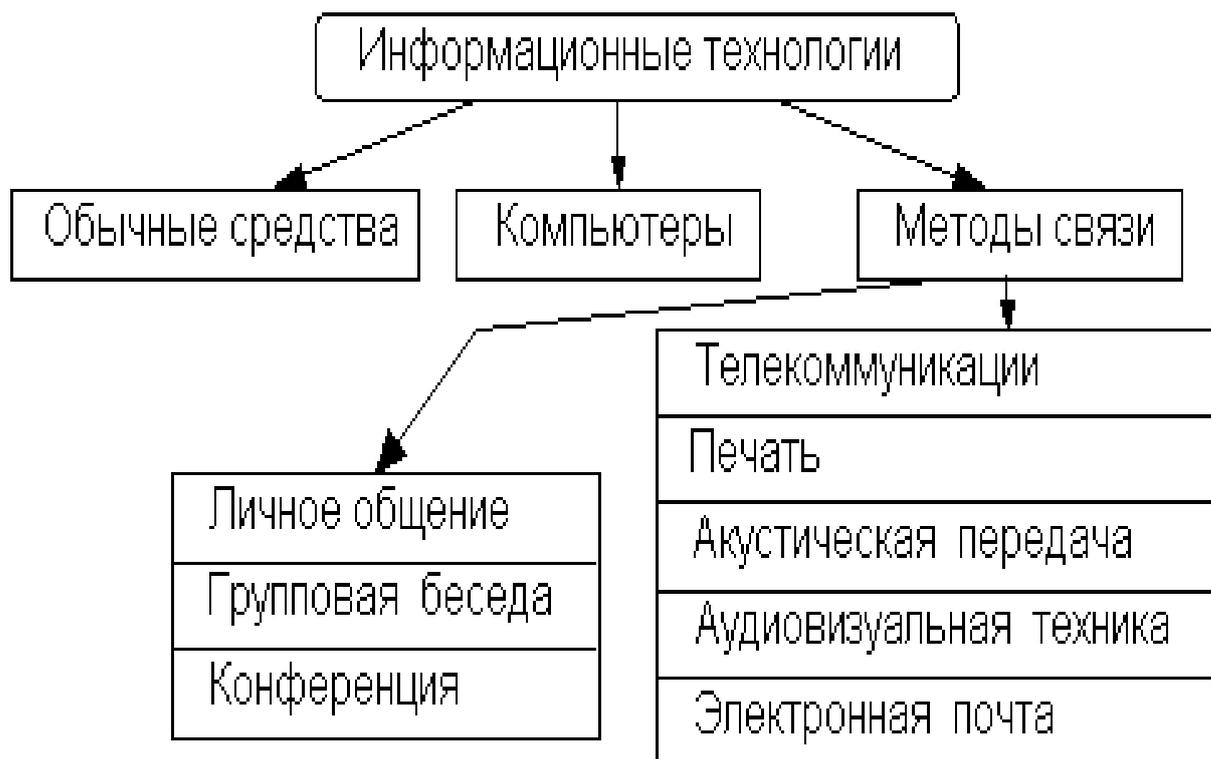


Рис.2. Классификация информационных технологий

Таблица.2

Различия MIS и DSS

MIS	DSS
Акцент делается на структурирование задач при предварительно определенных стандартных процедурах, правил их решения и информационных потоках	Акцент делается на решениях. Структура компьютера и аналитическая помощь важны, но оценки менеджера более существенны
Выигрыш состоит в снижении затрат, необходимого времени, количества обслуживающего персонала и т.д.	Выигрыш состоит в расширении диапазона и возможности компьютеризации процессов решения с целью помочь менеджеру увеличить свою эффективность
Влияние на принятие менеджером решения не прямое, т.к. обеспечивается доступ к необходимым данным	Влияние на менеджера состоит в создании необходимого инструментария под его непосредственным контролем, что не является попыткой автоматизировать процесс решения, предопределить цели и оказать давление на решение

Сравнение DSS и экспертных систем приведено в табл. 3.

Сравнение DSS и экспертной системы

Характеристика	DSS	Экспертная система
Цели	Помочь ЛПР	Воспроизводить советы
Кто принимает решения	ЛПР и/или система	Система
Основная ориентация	Принятие решений	Представление экспертиз и советов
Основное направление интервьюирования	ЛПР интервьюирует машину	Машина интервьюирует ЛПР
Природа обеспечения	Индивидуальная, групповая, организаций	Индивидуальная или групповая
Методы управления данными	Численные	Символьные (в основном)
Характеристики проблемных областей	Комплексные, широкие	Узкие
Типы исследуемых проблем	Специальные, уникальные	Повторяющиеся
Содержание базы данных	Фактические знания	Процедуры и фактические данные
Способность делать заключения о причинах	Отсутствует	Есть ограничения
Способность объяснения	Ограниченная	Существует

База знаний включает в себя большую сумму знаний относительно проблем, запомненных в системе. Исследователи находят, что использование этой массы знаний более эффективно, чем использование специальных решающих процедур. Экспертные системы являются консультантами в принятии решений, т. к. содержат факты, знания и правила, которые взаимодействуют в проблемной области. Пример общей структуры экспертной системы классификации на основе правил приведен на рис.4.

Выгоды оперирования реальным знанием и способности экспертных систем ведут далее к созданию и использованию систем с искусственным интеллектом. Центральным моментом искусственного интеллекта является использование более эвристики (или правил перебора), чем алгоритмов обработки информации. Эвристика включает инструкции, правдоподобные аргументы или правила перебора для принятия решений и, таким образом, отражает человеческое поведение точнее, чем алгоритмы. Другой важной характеристикой систем с искусственным интеллектом является то, что они оперируют символами так же хорошо, как числами. Экспертные системы с искусственным интеллектом находят применение в планировании, управлении производством, обслуживании оборудования, т. е. в областях, где решения в области управления не могут полностью основываться на алгоритмах.

4. Коммуникации. Переговоры.

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций:

1. Виды коммуникаций: 1) вербальные (устные, письменные); 2) невербальные (язык телодвижений, параметры речи).

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещаний, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений,

инструкций, положений, когда руководитель передаёт подчинённому письменные указания.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – 2-й по значимости компонент невербальных коммуникаций. Параметры речи: интонация. Тембр голоса, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и т. д.

2. Способы обеспечения: 1) слушание; 2) речь; 3) чтение; 4) письмо.

3. Тип личности: 1) экстраверт (сенсорный, мыслительный, решающий); 2) интроверт (интуитивный, чувствующий, воспринимающий). Тип личности человека имеет большое значение в обеспечении эффективности коммуникаций. К каждому типу личности необходим разный подход.

4. Индикатор модальности: 1) визуальная; 2) аудиальная; 3) кинестетическая.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных моментов технологии нейролингвистического программирования (НЛП) – системы средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления. Основные положения НЛП основаны на том, что разные люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному.

5. Транзактный анализ: 1) родитель; 2) взрослый; 3) дитя.

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию.

Переговоры – обмен мнениями с деловой целью. Люди вступают в переговоры, когда устраиваются на работу, оговаривают с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждают с деловыми партнёрами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара и т. д. Если переговоры деловых партнёров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры деловых подчинённого с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из 3-х основных частей:

1. Подготовка переговоров: 1) определение проблемы; 2) установка цели и задач; 3) анализ ситуации; 4) определение тактики переговоров.

2. Процесс переговоров: 1) реализация тактики; 2) нахождение ответа на вопрос: «Как продвинулось решение проблемы?»; 3) сделать выводы, прийти к соглашению.

3. Анализ результативности: 1) реализация соглашения; 2) контроль исполнения; 3) приобретение навыков для следующих переговоров.

Принципы общения с людьми.²

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

2. Улыбайтесь.

3. Помните имя и фамилию человека.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

6. Внушайте своему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

7. Критикуя, помните о достоинстве человека.

² Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Литература, 1998. С. 121.

Лекция 17. Методические и практические расчеты экономической эффективности системы менеджмента.

План

1. Сущность и показатели эффективности деятельности предприятия.
2. Анализ финансового положения предприятия
3. Бухгалтерский баланс предприятия

1. Сущность и показатели эффективности деятельности предприятия

Понятие «экономический эффект» и «эффективность» относятся к числу важнейших категорий рыночной экономики. Эти понятия тесно связаны между собой.

Экономический эффект предполагает какой-либо полезный результат, выраженный в стоимостной оценке. Обычно в качестве полезного результата выступают прибыль или экономия затрат и ресурсов. Экономический эффект – величина абсолютная, зависящая от масштабов производства и экономии затрат.

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого и осуществленного труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Таким образом, экономическая эффективность – величина относительная, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами.

Обычно анализируются оба показателя, характеризующие успешность экономической деятельности предприятия, так как по отдельности показатели эффекта и эффективности не могут дать полной и всеобъемлющей оценки деятельности предприятия. Например, на предприятии может быть такая ситуация, когда достигнут значительный экономический эффект, выраженный прибылью при относительно низкой экономической эффективности. И, наоборот, производство может характеризоваться высоким уровнем эффективности при небольшой величине экономического эффекта.

Оценку деятельности предприятия и его экономической эффективности невозможно произвести одним каким-либо показателем. Многообразие свойств и признаков различных видов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия обуславливает и многообразие показателей. При этом проблема их использования состоит в том, что ни один из них не выполняет роль универсального показателя, по которому однозначно можно было бы судить об успехах или неудаче в бизнесе. Поэтому на практике всегда используют систему показателей, которые связаны между собой и оценивают или показывают различные стороны деятельности предприятия.

Показатель – это признак, характеризующий какую-либо одну сторону явления, действия, их количественную или качественную характеристику (сторону) или степень выполнения определенной задачи. В нашей стране сформирована система экономических, финансовых и статистических показателей, разработаны методы их расчета и учета, но они были рассчитаны на централизованно-плановую систему хозяйствования. С переходом к рыночным отношениям эта система показателей как в части их расчета и учета, так и роли в обосновании решений претерпела и претерпевает определенные изменения. Так, если в условиях плановой системы хозяйствования в оценке деятельности предприятия важную роль играли такие показатели, как выполнение плана, объем товарной продукции, объем валовой продукции, то в условиях рынка на первое место выдвигаются показатели: объем продаж, прибыль, рентабельность и целый ряд оптимизационных показателей. Ориентировка производства на удовлетворение спроса резко усилила значение оценки различных вариантов удовлетворения спроса.

Все показатели, исходя из требования рынка, можно разделить на:

- оценочные, характеризующие достигнутый или возможный уровни развития или результатов той или иной деятельности;
- затратные, отражающие уровень затрат по осуществлению различных видов деятельности.

В зависимости от цели анализа показатели могут выражаться в форме абсолютных, относительных и средних величин. Выделяют также структурные и приростные показатели.

Абсолютные показатели бывают стоимостными и натуральными. В условиях рыночных отношений первостепенное значение придается стоимостным показателям, что обусловлено сущностью товарно-денежных отношений. Абсолютные показатели отражают уровень развития предприятия, достигнутый за определенный период времени. Ими являются: оборот (объем продаж), валовая выручка, валовая прибыль, величина дивидендов, уровень издержек производства и реализации продукции, основные и оборотные производственные фонды, уставный фонд, задолженность и др.

Относительные показатели выделяются как отношения абсолютных показателей, характеризующие долю одного показателя в другом, или как отношение разнородных показателей. Процедура их оценки заключается в сравнении отчетных значений с базисными плановыми, средними за предшествующий период, отчетными за предшествующие периоды, среднеотраслевыми, показателями конкурентов и т.д. К ним относятся:

Прибыль на единицу стоимости основных средств, издержек или уставного фонда; производительность; фондовооруженность труда и др.

Структурные показатели – по расходам, капиталу, доходам – характеризуют долю отдельных элементов в итоговой сумме.

Приростные показатели отражают свое изменение за определенный период. Они могут быть даны в относительном или абсолютном выражении. Таковыми являются, например, изменения уставного фонда за год, прибыли за год и т.д.

Для определения эффективности хозяйственной деятельности предприятия применяется система показателей, а именно: показатели производительности труда, показатели использования основных фондов, показатели использования оборотных средств, показатели рентабельности, которые были рассмотрены в соответствующих разделах учебника.

Систематический и всесторонний анализ эффективности деятельности предприятия позволит:

- быстро, качественно и профессионально оценивать результативность хозяйственной деятельности как предприятия в целом, так и его структурных подразделений;
- точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль по конкретным видам производимых товаров и предоставляемых услуг;
- определять затраты на производство (издержки производства) и тенденции их изменения, что необходимо для разработки ценовой политики предприятия;
- находить оптимальные пути решения проблем предприятия и получения прибыли в ближайшей и отдаленной перспективах.

При рассмотрении показателей важно помнить, что нет и не может быть такого показателя хозяйственной деятельности, который годился бы на все случаи жизни. Для того, чтобы развиваться в условиях острой конкуренции, руководитель (предприниматель) должен видеть, чувствовать результаты всех видов деятельности, а это означает, что необходимо формирование системы взаимосвязанных показателей, отражающих степень достижения целей, период и тип организации.

2 Анализ финансового положения предприятия

В условиях рыночной системы хозяйствования с ее жесткой конкуренцией важное значение имеют показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия. Для оценки результативности финансовой деятельности также используется система показателей, причем, с одной стороны, дается оценка показателей состояния финансов на предприятии, а с другой – успешного их применения.

Большое значение имеет знание финансового положения предприятия в каждый данный момент. С этой целью используются разнообразные коэффициенты.

1. Коэффициенты текущей платежеспособности:

- коэффициент покрытия (отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам), который используется для определения способности предприятия оплачивать текущую задолженность;
- коэффициент ликвидности (отношение сумм денежной наличности, ценных бумаг и счета к получению по краткосрочным обязательствам), который характеризует способность расплачиваться по счетам в кратчайший срок.

2. Коэффициент долгосрочной платежеспособности:

- коэффициент отношения заемного капитала к собственному (отношение заемного капитала к собственному капиталу), который показывает степень финансовой самостоятельности;
- коэффициент обеспеченности процентов по кредитам (отношение суммы чистой прибыли до выплаты налогов и процентов по кредиту к процентам по кредиту), который характеризует степень защищенности кредиторов от недобросовестных плательщиков).

3. Коэффициенты рентабельности:

- коэффициент чистой прибыли на 1 рубль реализации (отношение чистой прибыли к общему объему продаж), который характеризует величину прибыли, приносимой каждым рублем, полученным от продажи продукции;
- коэффициент оборачиваемости активов (отношение общего объема продаж к средней величине актива), который показывает насколько эффективно используются активы для получения каждого рубля реализации;
- коэффициент отдачи на вложенный капитал (отношение чистой прибыли к средней величине актива), который определяет рентабельность активов;
- коэффициент отдачи собственного капитала (отношение чистой прибыли к средней величине акционерного капитала), который характеризует выгодность инвестиций;
- коэффициент прибыли в расчете на одну акцию (отношение чистой прибыли к числу акций), который характеризует доход, приносимый одной акцией.

4. Коэффициенты финансовой устойчивости:

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия), который отражает наличие собственных оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости;
- коэффициент маневренности собственных оборотных средств (отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств предприятия), который показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и возможность пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

5. Коэффициенты, характеризующие положение на рынке:

- коэффициент рыночной цены акции к доходам на одну акцию (отношение рыночной цены одной акции к доходу на одну акцию), который показывает, сколько вкладчик может заплатить за каждый рубль дохода;
- коэффициент полученных дивидендов на одну акцию по рыночной цене (отношение дивиденда на одну акцию к рыночной цене одной акции), который отражает отдачу на сложенный акционером капитал;

- коэффициент рыночного капитала (отношение изменения рыночной цены акции конкретной компании к среднему изменению цен всех котирующихся на рынке акций), который характеризует степень изменения конкретных цен в сравнении с ценами акций других предприятий.

3 Бухгалтерский баланс предприятия

Бухгалтерский баланс представляет собой способ экономической группировки имущества предприятия по его составу и размещению и источникам формирования на определенную дату. В бухгалтерском балансе имущество предприятия рассматривается с двух позиций: по составу и размещению и по источникам образования.

Баланс представляет собой таблицу, в первой части которой (актив баланса) показывается имущество по составу и размещению. Во второй части (пассив баланса) отражаются источники формирования этого имущества и их назначение. Сумма всех статей актива баланса всегда равна сумме всех статей пассива баланса – это итог баланса, называемый «валютой баланса».

Баланс - зеркало финансового состояния предприятия. Он позволяет оценить его платежеспособность, финансовую устойчивость, степень зависимости от кредиторов. Он характеризует состав имущества, которым располагает предприятие, соотношение основного и оборотного капитала, структуру оборотного капитала.

Основным элементом бухгалтерского баланса является балансовая статья, которая соответствует виду (наименованию) имущества, обязательства, источнику формирования имущества. Статьей бухгалтерского баланса называется показатель (строка) актива и пассива баланса, характеризующий отдельные виды имущества, источники его формирования, обязательства предприятия.

Активы баланса представляют собой экономические ресурсы, которые могут использоваться предприятием в своей деловой активности, и достижения финансово-экономических результатов деятельности.

Активы подразделяются на текущие и долгосрочные. Текущие активы предназначены для использования на срок, не превышающий один год, либо в течение одного оперативного цикла предприятия (денежные средства, запасы сырья и материалов, готовая продукция, дебиторская задолженность и др.). Долгосрочные активы рассчитаны на использование в течение срока, превышающего один год (основные средства, нематериальные активы, капитальные вложения и др.).

Активы должны отвечать двум требованиям: находиться во владении предприятия и иметь денежное выражение.

Пассив баланса представляет собой перечень источников формирования активов и включает в себя как собственные источники (капитал и резервы), так и источники, временно находящиеся в распоряжении предприятия (долгосрочные и краткосрочные обязательства предприятия). Деление на долгосрочные и краткосрочные пассивы по срокам аналогично делению на долгосрочные и краткосрочные активы. К долгосрочным пассивам относятся кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению более чем через год после отчетной даты. Краткосрочные пассивы включают заемные средства на срок до одного года, кредиторскую задолженность и пр.

Баланс предприятия дает возможность рассчитать и анализировать важнейшие показатели в динамике и характеризовать тенденцию изменений имущественного и финансового состояния предприятия.

Баланс представляет собой как бы фотоснимок предприятия и отражает состояние его финансов на определенную дату. Хотя сам по себе баланс не может характеризовать деятельность предприятия, но сравнение данных балансов на различные даты позволяет проанализировать изменения в финансово-экономическом состоянии предприятия и хотя бы косвенно оценить эффективность его производственно-хозяйственной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон РУз. "О предприятиях". -Т.: Узбекистан, 2003.
2. Все наши устремления и программы - во имя дальнейшего развития родины и повышения благосостояния народа доклад президента РУз И.А.Каримова на заседании правительства по итогам социально-экономического развития страны в 2010 году и важнейшим приоритетам на 2011 год. Народное слово, 2011 год 21 января.
3. И.А.Каримов. Наша основная задача – Развитие нашей страны и повышение благосостояния народа.-Т.: Узбекистан, 2010 у.
4. И.А.Каримов . " Мировой финансово-экономический кризис и пути его. -Т.: Узбекистан, 2009 - 56 л.
5. И.А. Каримов. «Узбекистан на пороге XXI века». Т.- 1997 г.
6. Богаров В. В. «Инвестиционный менеджмент». Санкт-Петербург 2004 г.;
7. Фатхудинов Р. А. «Инновационный менеджмент» Учебник 2-е изд. М, «Бизнес школа» Интелсинтед, 2006 г.
8. Фатхудинов Р. А. «производственный менеджмент» Учебник М, 2005 г.
9. Шарифходжаев М, Абдуллаев Ё, Менеджмент, -Т.: Укитувчи, 2001.
10. Гулямов С.С. "Основы менеджмента".-Т.: Шарк, 2002.
11. Алимходжаев С.Р, Якубова Д.М., Хошимова С.Н. “Экономика горной промышленности” Учебное пособие –Т.: ТашГТУ, 2010 – 111 б.
12. Грузинов В.П. Экономика предприятия. Учебник. 2-еиздание. –М.: ЮНИИТИ-ДАНА, 2008- 295 с.
13. Экономика предприятия 3-я изд., перераб. И доп. Учебник для вузов/ Под ред. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара – М.: ЮНИИТИ-ДАНА, 2008-718 с.
14. Закиров А.А. Промышленный менеджмент: Учебное пособие, Ташкент, ТГТУ, 2009
15. Закиров А.А. Экономика отрасли: Учебное пособие, Ташкент, ТГТУ, 2008

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М. Х., Альберт М. Хеддауру. «Основы менеджмента» М.1998 г.
2. «Инновационный менеджмент» Под. Ред. Ильенковой. ЮНИТИ, 1996 г.
3. Завлина П. Н., Казонцева А. К., Миндели П. Э. «Инновационный менеджмент» М ЦИСН 1998
4. И.А.Каримов. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества- наш главный приоритет. доклад на совместном заседании законодательной палаты и сената олий мажлиса Республики Узбекистан. Народное слово, 28 января 2010 года.
5. И.А.Каримов. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. доклад на заседании кабинета министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год. Народное слово, 30 января 2010 года.
6. Учебно- методический комплекс по изучению доклада И.А.Каримова. "Модернизация страны и построение сильного гражданского общества- наш главный приоритет. доклад на совместном заседании законодательной палаты и сената олий мажлиса Республики Узбекистан. Составители: Б.Ю.Хадиев, А.Ш.Бекмуродов,, У.В.Гофуров, Б.К.Тухлиев. - Т.: Iqtisodiyot, 2010 - 340 стр..
7. Махмудов Е.Х., А.Ядгаров Образовательные технологии по дисциплине"Экономика предприятия" / Из серии "Iqtisodiy ta'limda o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. - Т.: ТГЭУ, 2007- 160 б..Махмудов Е.Х., А.Уадгаров..Махмудов Е.Х., А.Ядгаров Учебно- методический комплекс по дисциплине"Экономика предприятия" - Т.: ТГЭУ, 2007 - 160 стр..

8. Гаипова М.Т., Ибрагимова С.А., "Экономика отрасли". Методические указания-Т.: ТашГТУ, 2007 - 60 с.
9. Фатхутдинов А.Р. Производственный менеджмент. СПб.: Питер, 2006. Махмудов Э.Х. Экономика предприятия: учеб. пособ. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.-207с.
10. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития 333 российских предприятий. –М.: ТЕИС, 2003.
11. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для ВУЗов. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
12. Умарова Д. Управление производством - Т.: ТашГТУ, 2003.
13. Касымов Г. М. Менеджмент, -ю: Узбекистан, 2002.
14. Козловский П. Р. И др. Производственный менеджмент. Изд-во МГТУ, 2000.
15. Турсунходжаев М.Л., Умарова Д.М. Совершенствование менеджмента машиностроительного комплекса РУз. ТГТУ, Т.,2007
16. Умарова Д.М., Гаипова М.Т., Ибрагимова С.А. Экономика и менеджмент. Методическое пособие. Ташкент, ТГТУ, 2013