

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

НАМАНГАНСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ

КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”

ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

**ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

НАМАНГАН

Аннотация

В условиях модернизации экономики рождаются новые, несравненно более высокие требования к профессиональной подготовке бакалавров. Потребности в рационализации и расширении производства, а также развитие стратегических зон хозяйствования обусловили огромные требования к деятельности менеджера. По мере насыщения рынка многообразием товаров и услуг происходит формирование определенной рыночной конъюнктуры и, как следствие, динамическое развитие конкуренции – движущего фактора экономики.

Изучая современные проблемы менеджмента, студенты совершенствуют свой интеллектуальный потенциал и профессиональные навыки управления промышленным предприятием.

Тема 1: Цель предмета, объект и методы

План:

1. Сущность и содержание курса.
2. Объект и субъект менеджмента.
3. Методы, используемые в менеджменте.
4. Этапы развития менеджмента.
5. Принципы и закономерности менеджмента.

Курс менеджмента является одной из важнейших дисциплин, изучающих законы рыночных отношений.

Слова "менеджмент", "менеджер" в настоящее время широко применяется в нашей деловой и даже повседневной жизни, отражая современные тенденции в экономическом развитии страны при переходе к рынку.

Английское слово "management" переводится на русский язык как управление, организация, руководство. Таким образом, в общем плане менеджмент означает управление, т.е. организацию и руководство тем или иным видом деятельности, экономикой, финансами и другими сферами деловой жизни человека.

В западной литературе имеется много определений понятия менеджмента. Вот некоторые из них:

Менеджмент - это достижение целей организации посредством скоординированных усилий, работающих в ней людей.

Менеджмент - это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

И хотя эти определения различны, они, тем не менее, содержат три общих черты:

- 1) указывается на обязательное наличие цели при управлении;
- 2) отмечается особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- 3) сообщается, что управление имеет место в организации.

Характеристики менеджмента

1. Менеджмент - это особый вид управления, присущий экономике, основанный на рыночных отношениях.
2. Менеджмент основывается на экономических методах управления, и ориентирован на прибыльность и доходность.
3. Менеджмент - это рациональный способ управления, т.е. это управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции.
4. Менеджмент - профессиональное управление. Это вид организационной деятельности, существенным звеном которой является всесторонний анализ конкретных условий управления, проектные разработки нововведений, разработки тактики и стратегии развития организации и т.д.
5. Менеджмент представляет собой систему гибкого, предприимчивого управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

6. Менеджмент - это наука и искусство подготовки, организации и координации человеческих усилий в совместной деятельности. Главное в менеджменте - это умение работать с людьми.

Зародился менеджмент в Америке, во времена переселенцев и первоначально означал умение вести свое домашнее хозяйство или выполнять какие-либо работы. С развитием общества, экономики, особенно капиталистической, понятие "менеджмент", естественно, трансформировалось. Когда появилось множество профессий и видов труда, возникла потребность особого рода деятельности - управленческой деятельности. Таким образом, менеджмент превратился в самостоятельную форму человеческой деятельности - управление производством, и осуществляется он особой группой специалистов - профессиональными менеджерами.

Менеджмент на современном этапе отражает в себе многообразие требований к управлению как стилю работы, умению ведения дел, искусству и науке координации человеческих усилий в совместной деятельности, что позволяет без жесткого администрирования добиваться выполнения намеченной цели.

В современной литературе по менеджменту наиболее распространенным термином является слово "организация". В широком плане оно означает группу людей (два или более), имеющих общую цель деятельности. Это обобщающее понятие к таким словам как предприятие, фирма, корпорация, банк, институт, учреждение и пр. Термин "организация", таким образом, может заменять все вышеназванные слова и подобные им.

Менеджер, как правило, является служащим, которому владелец платит за труд. Менеджер - это служащий на любом уровне организации, который направляет усилие людей на достижение ее целей. Если группа людей работает вместе, в ней есть менеджер (менеджеры). Правда, в малом бизнесе предприниматель в одном лице совмещает функции владельца и менеджера. И, наоборот, в корпорациях, больших фирмах корпус менеджеров руководящего управления нередко является одновременно частично собственниками (например, директор фирмы может быть одним из ее владельцев).

В широком смысле такие три слова, как бизнесмен, предприниматель и менеджер, совпадают по своему внутреннему значению. Это человек, занимающийся активной деятельностью, приносящей ему в случае успеха хорошие материальные выгоды: доход, прибыль, высокую заработную плату, дивиденды, премии и т.д.

Американское определение менеджмента - "делать что-либо руками других". Наш предмет должен дать общую концепцию управления, точно определить место и взаимосвязь его отдельных фаз, а также дать практические навыки управления.

Любое управление происходит внутри некоторой организации. При этом управляют: созданием этой организации, взаимодействием ее частей, производственным процессом, развитием организации, ее взаимоотношениями с другими субъектами рыночной среды.

Вне зависимости от уровня управления разделение труда неминуемо ведет к реализации принципа: "кто производит - не управляет, кто управляет - не производит".

Если у Вас нет подчиненных, и Вы организуете свою работу сами - Вы производитель. Если Вы управляете подчиненными, то Вы ставите им

задачи, проводите инструктаж, передаете опыт, предоставляете средства, информацию, делегируете полномочия и контролируете (подводите итоги процесса). Таким образом, Вы не только управляете людьми, но и должны мотивировать их действия. Каждая ошибка - это не только потери в деньгах, но и разочарование, потеря потенциала Ваших сотрудников. Управление - это наука и искусство одновременно, и прежде всего потому, что Вы управляете людьми с их субъективными особенностями.

Производственная деятельность в широком смысле - деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

Типология видов менеджмента

Представленная ниже схема отражает типологию видов менеджмента по двум признакам: уровням (макро и микро экономика) и сферам его функционирования (см. схему 1).

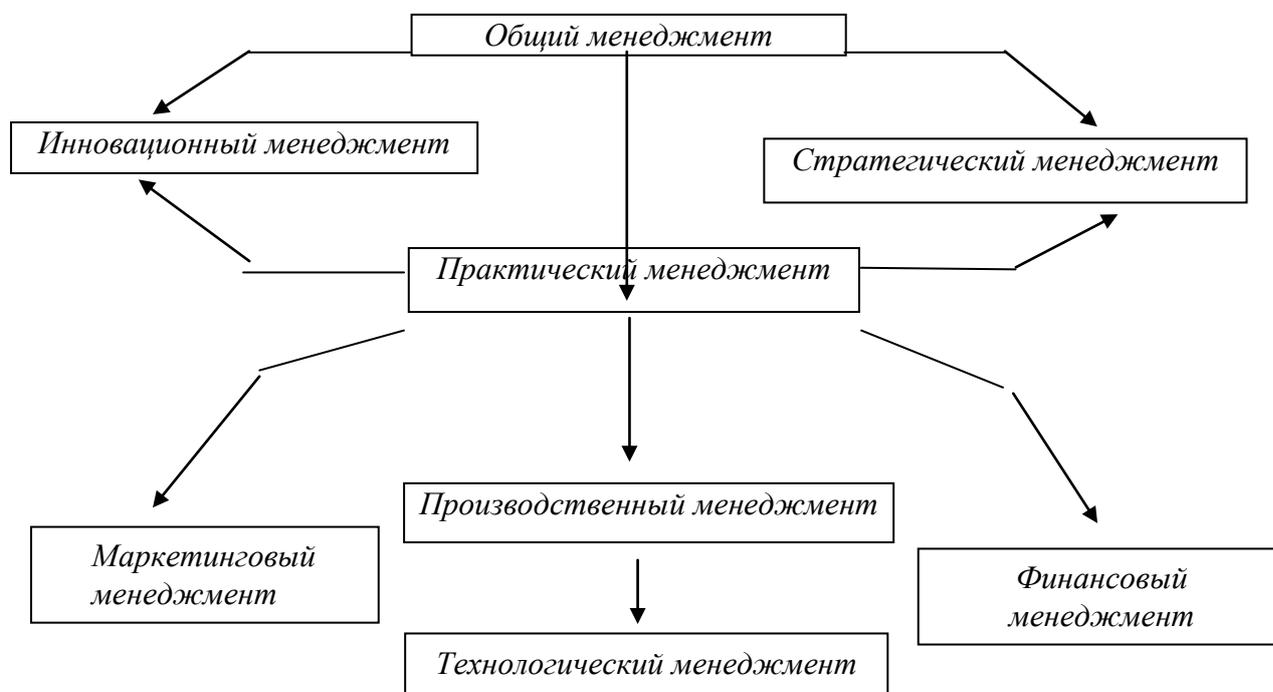


Схема 1. Типология видов менеджмента.

Общий менеджмент характерен для макроэкономики, т.е. для всей системы хозяйствования. Он включает в себя три вида менеджмента: практический, инновационный и стратегический. Как можно видеть из схемы, практический менеджмент распространяется на все сферы управления. Инновационный менеджмент (управление разработками нововведений) и стратегический менеджмент (стратегическое планирование) представляют собой управленческую деятельность, направленную на совершенствование практического менеджмента.

По сложившейся традиции, менеджмент в Западном бизнесе концентрируется в трех сферах: производстве, финансах, сбыте. На схеме это находит отражение в подразделении практического менеджмента - на производственный (предприятия, фирмы, корпорации и т.д., т.е. то, что называется микро экономикой), финансовой менеджмент и маркетинговый (управление сбытом, продажей товаров). Производственный менеджмент уточняется как непосредственно процесс управления технологией производства, или технологический менеджмент.

В менеджменте на производстве принято различать два вида деятельности:

- 1) техническую деятельность по созданию, освоению и применению в производстве прогрессивных видов материалов, техники и технологий;
- 2) управленческую деятельность по организации, координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов.

В технической деятельности решающее значение имеют изобретательность, научные и технические знания, инженерный опыт специалиста. Главное в этом виде деятельности уметь создать техническую идею. Задача менеджера - искать способных людей и обеспечивать им творческие условия работы.

В управленческой деятельности успех достигается в основном умением получать результат за счет усилий подчиненных. Суть искусства руководителя состоит в том, чтобы суметь организовать и направить действия служащих. Его задача - находить эффективные методы согласования действий и усилий многих людей.

По мнению западных специалистов, ключ к успешной деятельности фирмы, предприятия лежит в определенной логике организации управления фирмой. Эту логическую гипотезу управления можно выразить следующими связями причинно-следственного характера:

- 1) действие руководителя фирмы - 2) поведения работников - 3) производственная деятельность коллектива - 4) результативность работы фирмы

Таким образом, исходным звеном в рассматриваемой нами системе являются действия руководителей, т.е. менеджеров фирмы. Квалифицированное руководство позволяет направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию. В итоге производственная деятельность коллектива приобретает нужную организованность и продуктивность. Следствием соблюдения логики менеджмента в трех первых отношениях является получение желаемого конечного результата.

Таким образом, успех приходит тогда, когда качественный менеджмент порождает активное поведение работников, а их взаимодействие результируется в эффективной производственной деятельности.

В больших фирмах, корпорациях, акционерных обществах владельцы, как правило, используют наемных менеджеров на всех уровнях управления, а общее собрание акционеров и совет общества имеют функции законодательной власти и иногда осуществляют стратегический менеджмент.

"Экономика и менеджмент промышленности", подобно другим дисциплинам, включает как вопросы теоретического менеджмента (науки управления), так и рассмотрение конкретного практического опыта. Акцент, естественно, делается на первом аспекте.

Представляя собой теорию управления экономикой, менеджмент является комплексной наукой, базирующейся на относительно самостоятельных группах других наук, т.е. управление формируется как интегративная наука. Менеджмент тесно связан с науками об экономике, общественном производстве, с математическими дисциплинами, кибернетикой, социологией, психологией.

Предмет определяет, чем больше занимается наука, закономерности протекания процессов и явлений в данной области, ее сферу приложения.

Предмет менеджмента как науки управления, таким образом, охватывает большое число явлений. Их можно выделить в следующие две группы:

1. Предметом теоретического менеджмента являются отношения между людьми в процессе управления производством. Отношения управления могут классифицироваться по следующим признакам:

а) по сферам жизни общества: экологические, социально-политические, духовные;

б) по характеру управления: межличностные, межсистемные, смешанные;

в) по отношению к рассматриваемой системе: внешние и внутренние;

г) по времени действия: временные (краткосрочные) и постоянные;

д) по характеру возникающих связей: линейные, функциональные и смешанные.

2. Вторая группа включает элементы хозяйственного механизма: законы, функции, организационные структуры, технику и технологию управления и пр.

Менеджмент имеет свой комплект методов исследования и организации управления. Под методом, как известно, понимается система способов и приемов того или иного вида деятельности. Это логическая организация деятельности.

Исследовательские методы управления

В числе специальных исследовательских методов управления экономикой можно назвать следующие:

1) Системный подход. - Применяется для решения проблем управления и основан на принципе целостности системы.

2) Комплексный метод. - Предусматривает рассмотрение явлений в их связи и зависимости.

3) Структурный метод. - Расчленение сложного явления на составные части.

4) Ситуационный метод. - Определение оптимальных способов управления организацией в зависимости от конкретных внутренних и внешних условий ее деятельности.

5) Интеграционный подход. - Основан на учете данных других методов: системного, структурного и др..

6) Моделирование. - Прогноз эффективности организационных структур.

7) Математические методы. - Основываются на широком использовании вычислительной техники.

8) Метод наблюдений. - Исследователь наблюдает за конкретными событиями в конкретной организации и записывает результаты своих наблюдений.

9) Эксперимент.

10) Менеджмент, относясь к категории социально-экономических наук и являясь на практике работой управленцев с людьми, естественно, в своем арсенале имеет набор методов социологических исследований (анкетирование, беседы, интервью, тестирование, анализ инфраструктуры, взаимоотношения в коллективе, психики человека и др.).

Современный менеджмент в развитых экономических странах (Японии, США, Западной Европе) значительную часть своих усилий направляет на социологические исследования, видя в них потенциал развития организации.

Ключевые слова и термины. Общий менеджмент, производственный менеджмент, практический менеджмент, технологический менеджмент, маркетинговый менеджмент, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, характеристика менеджмента, предмет менеджмента, объект исследования, методы менеджмента

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
2. Кратко опишите три подхода к управлению, рассмотренные в тексте лекции.
3. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
4. Обсудите методологию ситуационного подхода.
5. Что такое управление: наука или искусство?
6. Какую роль играет коммуникация в структурировании организации?
7. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.

Тема 2: Предприятие - самостоятельный субъект рыночных отношений

План:

1. Сущность предпринимательства и предприятия.
2. Юридические основы деятельности предприятия.
3. Основные организационно-правовые формы предприятий. Виды предприятий

Предприятие – объект предпринимательства, имущественный комплекс или основная производственная единица. С правовой точки зрения – это юридическое лицо, первичное хозяйственное звено, имеющее четыре основных признака: обособленное имущество, организационное единство, имущественную ответственность и самостоятельное выступление в хозяйственном обороте от своего имени.

Вся деятельность предприятия регламентируется законом РУ, который содержит следующие разделы:

- I. Общие положения.
- II. Создание предприятия и порядок его регистрации.
- III. Собственник и имущество предприятия.
- IV. Управление предприятием.
- V. Основы хозяйственной деятельности предприятия.
- VI. Социальные гарантии предприятия.
- VII. Предприятие и государство.
- VIII. Ликвидация и организация предприятия.

Предприятие можно определить с помощью различных аспектов:

I. В производственно-техническом отношении – это система машин по количеству и мощности, соответствующая видам и количеству производимой продукции, технологии ее изготовления.

II. В социальном отношении – это трудовой коллектив, в котором складываются отношения между различными категориями работников на основе соответствующих прав и обязанностей.

III. В административном организационно-правовом отношении предприятие выступает в качестве юридического лица.

IV. В финансово-экономическом отношении – это самостоятельное звено отрасли, действующее на основе самокупаемости, самофинансирования, самоуправления, т.е. на принципах рыночных отношений.

В соответствии с действующим законодательством предприятие признается юридическим лицом только после государственной регистрации.

Для государственной регистрации представляются следующие документы: заявление учредителя; устав предприятия; решение о создании предприятия или договор учредителей; свидетельство об уплате государственной пошлины.

Для каждого предприятия утверждается устав, в котором определены: наименование предприятия, его местонахождение, наименование высшего органа, которому непосредственно подчинено предприятие; уставный фонд и перечень реквизитов счетов в учреждениях банка; должностное наименование руководителя предприятия; их права и обязанности; перечень структурных единиц; наименование головной структурной единицы; порядок отчетности.

Предприятие обладает определенными присущими ему признаками:

* во-первых, оно имеет в своей собственности, хозяйственном ведении обособленное имущество, которое обеспечивает материально-техническую возможность его функционирования, его экономическую самостоятельность и надежность;

* во-вторых, предприятие обладает способностью отвечать своим имуществом по обязательствам, которые возникают у него во взаимоотношениях с кредиторами, в том числе перед бюджетом;

* в-третьих, предприятие способно выступать в хозяйственном обороте от своего имени, т.е. в соответствии с законодательством оно имеет право заключать договора с хозяйствующими партнерами, потребителями продукции (работ, услуг), поставщиками всех факторов производства, с гражданами и другими физическими и юридическими лицами;

* в-четвертых, предприятие имеет право быть истцом и ответчиком в суде (арбитражном) в соответствии с законодательством и договорами;

* в-пятых, предприятие имеет самостоятельный баланс или смету, ведет учет затрат на производство и реализацию продукции и представляет своевременно отчетность, установленную государственными органами;

* в-шестых, оно имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму.

Промышленная деятельность предприятия складывается из процессов производства, воспроизводства и обращения. Деятельность в сфере производства заключается в технической подготовке производства нового изделия и организации самого производственного процесса. В сфере воспроизводства – в организации найма рабочей силы, подготовки и повышении квалификации кадров, процессов обновления и расширения средств производства. В сфере обращения – в организации материально-технического обеспечения производства и реализации продукции (работ, услуг).

При исследовании предприятия как социально-экономической системы необходимо рассматривать две ее составляющие – собственно систему (предприятие) и внешнюю среду, в которой функционирует эта система. Внутренняя среда предприятия – это люди, средства производства, информация и деньги.

Результатом взаимодействия внутренней среды является готовая продукция, выполнение работ, оказание услуг.

Связи с внешней средой имеют место на стадии выхода в систему (привлечение ресурсов, определение их стоимости, регулярность поставок сырья, материалов, топлива и т.п.) и проявляются в воздействии на внешнюю среду через свои выходы, потоки производственных товаров и услуг.

Внешняя среда определяет эффективность работы предприятия – это потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население, живущие в окрестностях предприятия.

Основными направлениями деятельности предприятия в условиях рынка являются:

I. Выявление существующего и потенциального спроса покупателей на товары и услуги путем комплексного изучения рынка и перспектив его развития.

II. Организация научно-исследовательской деятельности по созданию новых образцов и моделей продукции.

III. Производство соответствующих товаров для удовлетворения запросов потребителей.

IV. Координация, планирование и программирование производства и финансирование.

V. Организация и совершенствование системы сбыта и распределения продукции.

VI. Руководство всей деятельностью предприятия, включая производство, упаковку, сбыт, рекламу, техническое обслуживание и др.

Основные направления деятельности предприятия определяют решение целого ряда задач:

- получение дохода владельцем предприятия;
- обеспечение потребителей производимой продукцией;
- обеспечение персонала заработной платой;
- создание рабочих мест для населения, проживающего в окрестностях этого предприятия;
- охрана окружающей среды;
- недопущение сбоев в работе предприятия;
- совершенствование форм организации производства труда и управления.

Решение задач хозяйственной деятельности на текущий и перспективный периоды обуславливает выполнение предприятием различных функций, а именно:

- изготовление продукции производственного и личного потребления;
- продажа и поставка продукции потребителю;
- послепродажное обслуживание;
- материально-техническое обеспечение производства;
- управление и организация труда персонала;
- уплата налогов, выполнение обязательных и добровольных взносов и платежей в бюджет;
- соблюдение действующих стандартов, нормативов, государственных законов.

Функции конкретизируются в зависимости от размеров предприятия, отраслевой принадлежности, наличия социальной инфраструктуры взаимоотношений с местными органами власти.

Классификация промышленных предприятий

Каждое предприятие отличается от многих других особенностями выпускаемой продукции, характером производства, масштабом, местом размещения, степенью кооперирования с другими звеньями народного хозяйства и рядом других особенностей. Однако это не означает, что все вопросы организации, планирования и управления необходимо разрабатывать индивидуально для каждого предприятия. Теоретически и практически доказана реальная возможность разработки типовых решений, применительно к отдельным группам предприятий.

Этим определяется оправданность их классификации с целью выделения таких групп, в которых однотипно решаются многие вопросы экономики, в частности, вопросы организации производства, труда и управления, построения производственной структуры.

Наиболее существенные особенности предприятий зависят от следующих прогнозов: их отраслевой принадлежности; размеров; степени охвата различных стадий производства; степени специализации и масштабов производства однотипной продукции; методов организации производства и

степени его механизации и автоматизации, от организационно-правовых форм предприятий.

По отраслевой принадлежности предприятия могут относиться к производственной и непроизводственной сфере (автомобилестроение, угледобывающие, страховые и т.п.).

По типу и виду производимой продукции предприятия делятся на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, кредитно-финансовые и т.д.

По признаку технологической общности различают предприятия с непрерывным и дискретным процессом производства, с преобладанием механических или химических процессов производства.

По назначению готовой продукции все предприятия делятся на две большие группы: производящие средства производства и производящие предметы потребления.

По характеру потребляемого сырья промышленные предприятия делятся на предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности.

По времени работы в течение года предприятия бывают сезонного и круглогодичного действия.

В соответствии с законодательными актами Республики Узбекистан к микрофирмам в производственных отраслях относятся предприятия со среднегодовой численностью занятых работников до 20 человек, в сфере услуг и других отраслей непроизводственной сферы – до 10 человек, в сфере оптовой, розничной торговли – до 5 человек. Малыми считаются предприятия с численностью занятых в лёгкой, пищевой промышленности и промышленности строительных материалов до 200 человек, строительстве, в металлообработке и приборостроении, деревообрабатывающей, мебельной промышленности, а также прочей промышленно-производственной сфере – до 100 человек, науки, научного обслуживания, транспорта, связи, сферы услуг (кроме страховых компаний), торговли и общественного питания и в других отраслях непроизводственной сферы – до 25 человек, а также в промышленности, металлургии, топливно-энергетической и химической промышленности, производства и переработки сельскохозяйственной продукции, строительства и в других отраслях промышленно-производственной сферы-до 50 человек.

По степени специализации предприятия делятся на специализированные, универсальные и смешанные. К специализированным предприятиям относятся предприятия, выпускающие ограниченную номенклатуру продукции; к универсальным – предприятия, производящие разнообразную продукцию; смешанные – составляют промежуточную группу между специализированными и универсальными.

По методам организации производственного процесса предприятия делятся на группы с преобладанием поточных, партионных и единичных методов организации производства.

По степени механизации и автоматизации производства выделяют предприятия с комплексным и частично автоматизированным, комплексным и частично механизированным, с машинно-ручным и ручным производством.

Углубление и расширение процессов разгосударствления и приватизации в стране привели к образованию новых организационно-правовых форм предприятий.

В Конституции Республики Узбекистан отмечено, что частная собственность, наряду с другими формами собственности неприкосновенна и защищается государством. В новых законодательных актах введена новая экономическая категория – организационно-правовая форма предприятия.

Вид и способ структурного построения предприятия, предусмотренные законами и другими нормами хозяйственного права, зависящие от формы собственности, объема и ассортимента выпускаемой продукции, формирования его капитала, характера и содержания деятельности, различающиеся по способу вхождения в различные межфирменные союзы, по методу ведения конкурентной борьбы и т.д., представляют собой организационно-правовые формы хозяйствования.

В современных условиях функционируют государственные, муниципальные, коллективные, индивидуальные (семейные, частные) предприятия, которые классифицируются еще по характеру прав закрепленного за ними имущества, либо по праву оперативного управления.

Каждый хозяйствующий субъект имеет целый ряд прав, которые с одной стороны, определяют его внутреннюю самоорганизацию, а с другой – реализуют взаимоотношения с государством, юридическими и физическими лицами.

Основные организационно-правовые формы предприятий

В соответствии с ГК РУз все предприятия (организации), являющиеся юридическими лицами, в зависимости от основной цели деятельности подразделяются на коммерческие и некоммерческие. К некоммерческим организациям относятся те, у которых получение прибыли не является основной целью. Такими организациями являются потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения, некоммерческие партнерства и др.

Промышленные предприятия в подавляющем большинстве случаев представляют собой коммерческие организации. Все коммерческие организации осуществляют свою деятельность в рамках определенной организационно-правовой формы (рис. 1). Существуют следующие формы коммерческих организаций:

- унитарные предприятия (государственные);
- хозяйственные общества;
- хозяйственные товарищества;
- производственные кооперативы.

Унитарное предприятие — это коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на имущество, закрепке за ней

собственником. В наименовании унитарного предприятия должно содержаться указание на собственника имущества, например «государственное унитарное предприятие».

Закрепление имущества за унитарным предприятием осуществляется или на праве хозяйственного ведения, или на праве оперативного управления. Имущество унитарных предприятий является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

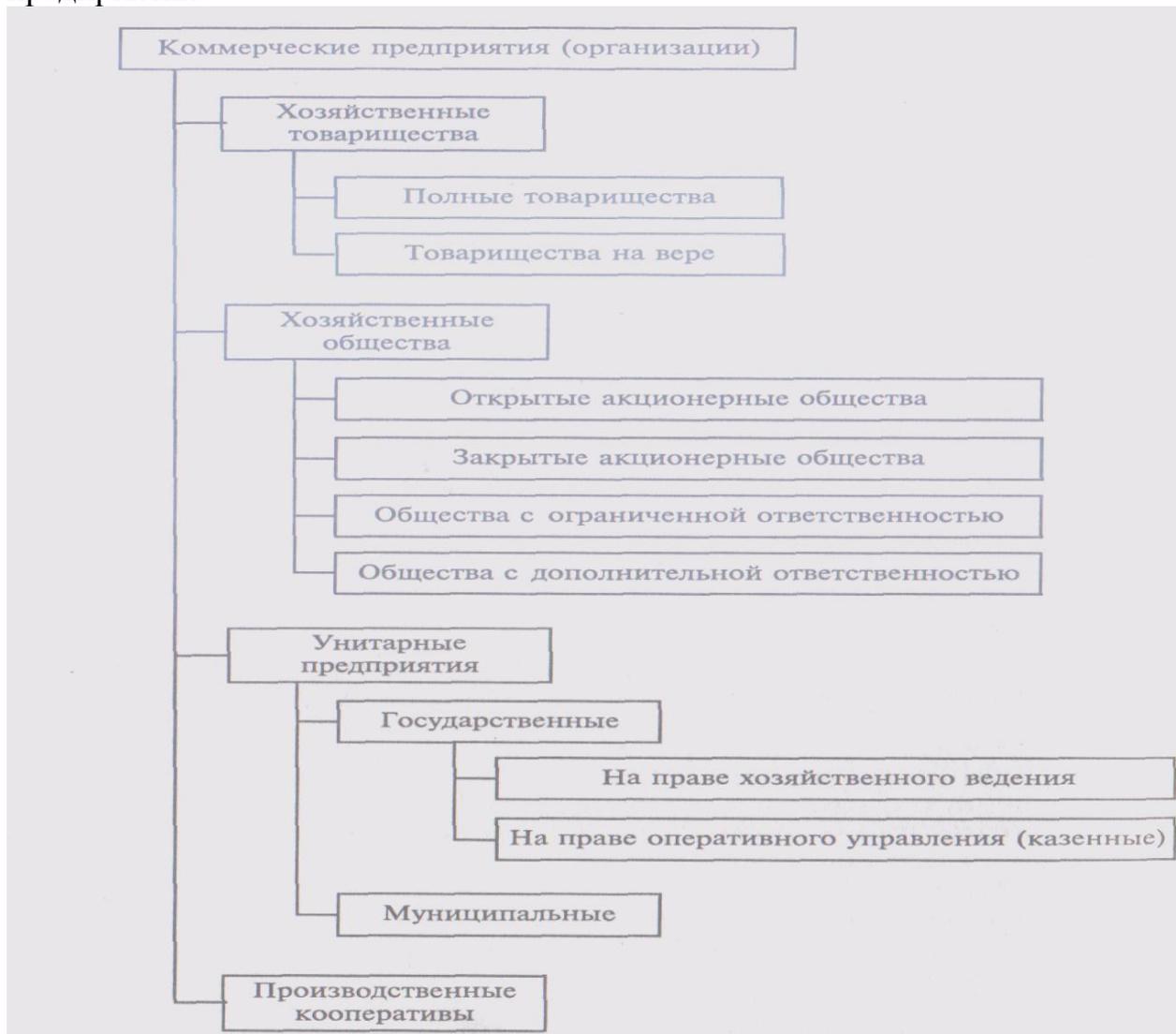


Рис.1 Организационно-правовые формы функционирования коммерческих предприятий (организаций)

Руководитель унитарного предприятия назначается собственником (государством в лице его федеральных или муниципальных органов власти) и подотчетен ему.

Современная государственная политика по отношению направлена на достижение следующих целей:

- увеличение доходов федерального бюджета на основе эффективного управления государственной собственностью;
- оптимизация структуры собственности (с точки зрения пропорций на макро- и микроуровне) в интересах обеспечения устойчивых предпосылок для экономического роста;
- использование государственных активов в качестве инструмента для привлечения инвестиций в реальный сектор экономики.

Хозяйственные общества — это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады, паи) учредителей (участников). В хозяйственных обществах не требуется непосредственное участие учредителей в их деятельности, но предполагается наличие специальных органов управления. Хозяйственные общества создаются в виде обществ с ограниченной ответственностью (ООО), обществ с дополнительной ответственностью (ОДО) и акционерных обществ (АО).

Общество с ограниченной ответственностью — это общество, которое учреждено одним или несколькими лицами и уставный капитал которого разделен на доли, при этом размеры данных долей определены учредительными документами. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участниками ООО могут быть физические и юридические лица. Учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный учредителями, и устав, утвержденный ими.

Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. Текущее руководство деятельностью общества осуществляется исполнительным органом (коллегиальным и (или) единоличным), который подотчетен общему собранию участников.

Распределение прибыли в ООО осуществляется в соответствии с уставом, как правило, пропорционально долям участников в уставном капитале.

Общество с дополнительной ответственностью отличается от общества с ограниченной ответственностью тем, что его участники несут солидарную субсидиарную ответственность по обязательствам общества. Под субсидиарной ответственностью понимается дополнительная (сверх имущества общества) ответственность участников. Размер данной ответственности определяется в уставе и кратен стоимости вклада, при этом кратность одинакова для всех участников. Солидарная ответственность означает, что при банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Акционерное общество — это хозяйственное общество, основная особенность которого заключена в том, что его уставный капитал разделен на определенное число одинаковых долей. Каждая из этих долей выражена одной акцией, и все акции одного выпуска имеют равную номинальную

стоимость. Участники акционерного общества (владельцы акций, или акционеры) не отвечают по обязательствам АО и несут риск убытков, связанных с деятельностью АО, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акция — это ценная бумага без установленного срока обращения, удостоверяющая внесение средств в капитал АО и право ее владельца на получение части прибыли АО в виде дивидендов, а также право на часть имущества АО (соответствующую доле в уставном капитале) в случае прекращения деятельности АО.

Учредительным документом АО является его устав, который утверждается учредителями и является обязательным для исполнения всеми акционерами. Акционерное общество может быть открытым (ОАО) и закрытым (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров данного ОАО. Число акционеров ОАО не ограничено. В ЗАО акции распределены только среди его учредителей (физических или юридических лиц) или среди иного, заранее определенного круга лиц.

Уставный капитал АО составляется из номинальной стоимости акций АО, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующий интересы кредиторов. По решению общего собрания акционеров имеет право изменить уставный капитал посредством изменения номинальной стоимости акций или выпуска дополнительных акций, однако измененный уставный капитал должен быть не менее установленной законодательно величины.

Достоинство акционерной формы объединения капиталов состоит в том, что она позволяет довольно быстро привлечь значительные денежные средства, обеспечивает возможность существенного расширения круга собственников, что имеет большое социальное значение.

Хозяйственные товарищества — это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) складочным капиталом. Товарищества, как правило, представляют собой объединения физических лиц. Хозяйственные товарищества могут создаваться в виде полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Производственный кооператив (артель) представляет собой добровольное объединение физических лиц на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом и (или) ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива независимо от размера имущественного взноса имеют равные права в управлении делами предприятия, вследствие этого возникают трудности при управлении и снижается уровень оперативности принятия решений. Поэтому в промышленности и, в частности, в машиностроении такая организационно-правовая форма используется редко.

Каждая из правовых форм предприятий имеет различную степень обособления от их владельцев собственников. Например, владельцы открытого акционерного общества имеют право лишь на часть имущества предприятия и ограничены в выполнении управленческих функций.

В хозяйственных же товариществах имеет место тесное сближение собственника и имущества и представлена возможность непосредственно выполнять функции управления предприятием.

Одной из распространенных форм предприятий выступают хозяйственные товарищества, которые могут создаваться в виде полного товарищества на вере (командитного товарищества).

Полным признается товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по обязательствам, принадлежащим им имуществом (действует неограниченная ответственность).

Командитное товарищество – объединение нескольких граждан и (или) юридических лиц на основании договора между ними в целях ведения хозяйственной деятельности.

В процессе кооперации могут создаваться временные или постоянные организационные формы, такие, как концерн, консорциум, хозяйственные ассоциации и др.

Концерн представляет собой крупное объединение предприятий, которые имеют общность интересов и связаны договорами, капиталом и участием совместной деятельности.

Консорциум – это временное объединение компаний, банков на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками.

Хозяйственная ассоциация – добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение субъектов.

Корпорация характеризуется как совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Чаще всего они организуются в форме акционерных обществ.

Объединение предприятий на основе концентрации создаются в виде картелей, синдикатов, холдингов, концернов и финансово-промышленных групп.

Картель в сфере производства обычно основан на соглашении вопросов производства, цен, сбыта товаров, найма рабочей силы и т.д. Эта интеграция осуществляется в форме кооперации без потери своей самостоятельности.

Синдикат характеризуется совместной организацией коммерческой деятельности (снабжение, сбыт, ценообразование). Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Трест отличается высокой степенью централизации. Предприятия, входящие в него полностью теряют свою производственную, коммерческую и юридическую самостоятельность и действуют по единому плану.

Холдинги представляют собой эффективные формы управления, позволяющие не только мобилизовать и консолидировать финансовые возможности участников холдинговой компании, но и оперативно маневрировать производственными мощностями.

Какие же цели преследуют промышленные предприятия, осуществляя интеграционные процессы?

К ним относятся следующие:

- обеспечение более высокой эффективности использования ресурсов;
- укрепление и обновление кооперированных связей;
- выход отечественных предприятий на внешний рынок;
- реализация новых форм инвестирования в производство;
- проведение единой ценовой и сбытовой политики в целях успешной конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Ключевые термины

Национальная экономика, предприятие, организационно-правовая форма предприятия, устав предприятия, картель, концерн, консорциум, синдикат, холдинг, холдинг, трест, структура предприятия, технологическая структура

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Понятие национальной экономики и роль предприятия в народно-хозяйственном комплексе страны.
2. Характерные черты промышленного предприятия.
3. Задачи и функции промышленного предприятия.
4. Какие документы необходимы для государственной регистрации предприятия?
5. Классификация промышленных предприятий.
6. Критерии, используемые для характеристики МПП.
7. Понятие общей и производственной структуры предприятия.
8. Факторы, определяющие структуру предприятия.
9. Пути совершенствования структуры предприятия.

Тема 3. Основные фонды промышленных предприятий

План:

1. Оценка основных средств.
2. Износ основных средств.
3. Амортизация и воспроизводство основных средств.
4. Методы амортизации.
5. Показатели использования основных фондов.
6. Воспроизводство основных средств.

7. Повышение эффективности использования основных средств.
8. Нематериальные активы предприятия.

Характеристика производственных фондов

Средства труда (машины, оборудование, здания, транспортные средства) совместно с предметами труда (сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом) образуют средства производства. Выраженные в стоимостной форме средства производства являются производственными фондами предприятий. Различают основные и оборотные фонды.

Основные производственные фонды представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму.

Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

Оборотные фонды – это те средства производства, которые целиком потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы.

Также существуют непроизводственные основные фонды - имущество социального назначения. Это жилые дома, детские и спортивные учреждения, столовые, базы отдыха и другие объекты культурно-бытового обслуживания трудящихся, находящиеся на балансе предприятий и не оказывающие прямого воздействия на производственный процесс.

В зависимости от производственного назначения основные фонды делятся на группы:

- ◆ здания - производственные корпуса, склады, конторы, гаражи и т.п.;
- ◆ сооружения - дороги, эстакады, ограждения и др. инженерно-строительные конструкции, создающие необходимые условия для осуществления процесса производства;
- ◆ передаточные средства - линии электропередач, связи, трубопроводы;
- ◆ машины и устройства - силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие устройства и лабораторное оборудование, вычислительная техника;
- ◆ транспортные средства - все виды транспортных средств, в т.ч. межзаводские, межцеховые и внутрицеховые;
- ◆ инструменты;
- ◆ производственный инвентарь и принадлежности;
- ◆ хозяйственный инвентарь;
- ◆ другие основные фонды.

Эти группы образуют активную и пассивную части основных производственных фондов. К активной части относятся передаточные устройства, машины и оборудование, к пассивной - здания, сооружения, транспортные средства, которые непосредственно не участвуют в процессе производства, но являются необходимым его условием.

Соотношение между отдельными группами и частями основных производственных фондов характеризует их структуру, имеющую важное значение в организации производства. Наиболее эффективна та структура, где больше удельный вес активной части.

На структуру основных производственных фондов влияют такие факторы, как специализация и концентрация производства, особенности производственного процесса, уровень механизации и автоматизации, географическое размещение предприятия и др.

Существует несколько видов стоимостной оценки основных фондов.

Первоначальная стоимость основных фондов – это сумма затрат на изготовление или приобретение фондов, их доставку и монтаж.

Восстановительная стоимость – это стоимость фондов на момент последней их переоценки.

Остаточная стоимость представляет собой разность между первоначальной или восстановительной стоимостью основных фондов и суммой их износа.

Ликвидационная стоимость – это стоимость реализации изношенных и снятых с производства основных фондов (например, цена лома).

Воспроизводство основных производственных фондов

Находящиеся на предприятиях основные фонды постепенно изнашиваются. Различают физический и моральный износ.

Физический износ означает материальный износ основных производственных фондов под воздействием процесса труда, сил природы (стирание рабочих органов, коррозия металлических частей и конструкций, гниение деревянных частей, выветривание и т.п.).

Физический износ основных производственных фондов находится в прямой зависимости от нагрузки, качества ухода, уровня организации производства, квалификации рабочих и других факторов. Он определяется соотношением фактического и нормативного сроков службы основных фондов. Для более точного определения износа проводится обследование технического состояния основных фондов.

Под моральным износом основных производственных фондов понимается их несоответствие современному уровню техники, снижение технико-экономической целесообразности их эксплуатации.

С целью компенсации износа основных фондов и накопления необходимых средств для воспроизводства и восстановления основных фондов используется система амортизационных отчислений.

Амортизацией называется денежное возмещение износа основных фондов. Амортизационные отчисления являются одним из элементов издержек производства и включаются в состав себестоимости продукции.

Размер амортизационных отчислений, выраженный в процентах к первоначальной (балансовой) стоимости каждого вида основных фондов, называется нормой амортизации и рассчитывается по формуле:

$$На = (\Phi_{п} - \Phi_{л}) / T_{сл}$$

где Фп - первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов;
Фл - ликвидационная стоимость основных фондов;
Тсл - срок службы основных фондов.

Ежегодную сумму амортизационных отчислений на реновацию основных фондов исчисляют путем умножения среднегодовой стоимости основных производственных фондов на соответствующие нормы амортизации и поправочные коэффициенты к ним, учитывающие конкретные условия эксплуатации отдельных видов средств труда.

Существуют различные формы простого и расширенного воспроизводства основных фондов.

Формы простого воспроизводства – ремонт (текущий, средний, капитальный и восстановительный), модернизация оборудования (совершенствование его с целью предотвращения технико-экономического старения и повышения технико-эксплуатационных параметров до уровня современных требований производства) и замена физически изношенных и технически устаревших средств труда.

Формы расширенного воспроизводства основных фондов:

- техническое перевооружение (на качественно новом уровне) действующего предприятия;
- реконструкция и расширение;
- новое строительство.

Производственная мощность предприятия – максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции (или объем переработки сырья) в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства.

Для измерения производственной мощности используются натуральные и условно-натуральные измерители (тонны, штуки, метры, тысячи условных банок и т.д.).

Различают три вида мощности:

- проектную (предусмотренную проектом строительства или реконструкции);
- текущую (фактически достигнутую);
- резервную (для покрытия пиковых нагрузок).

Величина мощности зависит от многих факторов: количества установленного оборудования, технической нормы производительности ведущего оборудования, возможного фонда времени работы оборудования и использования производственных площадей на протяжении года, номенклатуры, ассортимента и качества изготавливаемой продукции, нормативов продолжительности производственного цикла и трудоемкости изготавливаемой продукции (выполняемых услуг) и т.д.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, т.е. по мощности ведущих производств.

Эффективность воспроизводства и использования основных фондов и производственных мощностей

Основными показателями использования основных производственных фондов являются:

1) коэффициент экстенсивного использования оборудования определяется отношением фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану;

2) коэффициент сменности работы оборудования – отношение общего количества отработанных машино-дней за сутки к числу установленного оборудования;

3) коэффициент интенсивного использования оборудования определяется отношением фактической производительности оборудования к его технической (паспортной) производительности;

4) коэффициент интегрального использования оборудования равен произведению коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования и комплексно характеризует эксплуатацию его по времени и производительности;

5) фондоотдача – показатель выпуска продукции, приходящейся на один рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов;

6) фондоемкость – величина, обратная фондоотдаче. Она показывает долю стоимости основных производственных фондов, приходящуюся на каждый рубль выпускаемой продукции. Фондоотдача должна иметь тенденцию к увеличению, а фондоемкость – к снижению;

7) фондовооруженность труда определяется отношением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала предприятия за год.

Основные направления улучшения использования основных фондов и производственных мощностей:

- сокращение простоев оборудования и повышение коэффициента его сменности;
- замена и модернизация изношенного и устаревшего оборудования;
- внедрение новейшей технологии и интенсификация производственных процессов;
- быстрое освоение вновь вводимых мощностей;
- мотивация эффективного использования основных фондов и производственных мощностей.

Нематериальные ресурсы – это часть потенциала предприятия, приносящая экономическую выгоду на протяжении длительного периода и имеющая нематериальную основу получения доходов.

К ним относятся объекты промышленной и интеллектуальной собственности, а также другие ресурсы нематериального происхождения.

Промышленная собственность – понятие, используемое для обозначения исключительного права на нематериальные ценности:

изобретения, промышленные образцы, полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания, фирменные наименования и указания происхождения или наименования места происхождения товара, а также право по пресечению недоброкачественной конкуренции.

Интеллектуальная собственность – юридическое понятие, охватывающее авторское право и др. права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в области производства, науки, программного обеспечения, литературы и искусства.

Характеристика объектов промышленной собственности:

1) изобретение - это новое и обладающее существенными отличиями техническое решение задачи в любой области народного хозяйства, дающее положительный эффект. Право на изобретение удостоверяется авторским свидетельством или патентом;

2) промышленный образец - новое художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его внешний вид, соответствующее требованиям технической эстетики, пригодное к осуществлению промышленным способом и дающее положительный эффект.

Существует две формы охраны промышленного образца: свидетельство и патент. Не подлежат охране как промышленные образцы изделия, внешний вид которых обусловлен исключительно их функцией (гайки, болты, винты и т.п.), а также галантерейные, швейные, трикотажные изделия, ткани (кроме декоративных), обувь, головные уборы;

3) полезные модели - это новые по внешнему виду, форме, размещению частей или по строению модели. Для регистрации полезной модели достаточно любых изменений, даже в пространственном компоновании модели;

4) товарные знаки - обозначение (имя, знак, символ или сочетание их), помещаемое на товаре или его упаковке для идентификации его и производителя. Если под товарным знаком предоставляются услуги, то он называется знаком обслуживания.

Основными требованиями к товарным знакам являются их индивидуальность, узнаваемость, привлекательность для потребителей и охраноспособность, т.е. возможность их официальной регистрации.

Объекты интеллектуальной собственности связаны с информационной системой и информационной деятельностью предприятия. К ним относятся: программное обеспечение (совокупность программ, используемых в работе ЭВМ); банк данных (совокупность программных, организационных и технических средств, предназначенных для централизованного накопления и использования информации); база знаний (совокупность систематизированных основополагающих сведений, относящихся к определенной отрасли знаний и сохраняемых в памяти ЭВМ).

Другие нематериальные ресурсы:

1) «ноу-хау» - технология производства, научно-технические, коммерческие, организационные и управленческие знания, необходимые для

функционирования производства. В отличие от секретов производства «ноу-хау» не патентуется, поскольку в значительной своей части состоит из определенных приемов, навыков и т.п. Распространение «ноу-хау» осуществляется прежде всего посредством заключения лицензионных договоров;

2) рационализаторское предложение - это техническое решение, являющееся новым и полезным для предприятия, которому оно подано и предусматривающее изменение конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники или изменение состава материала. Его автору выдается специальное удостоверение - основание права на авторство и вознаграждение;

3) наименование места происхождения товара. Отражает название страны (или местности) для обозначения исключительных свойств товара, вызванных природными условиями, человеческими факторами, национальными особенностями, характерными для данного региона;

4) «гуд-вилл» - определяет имидж (репутацию) предприятия.

Нематериальные активы - это права на пользование нематериальными ресурсами. Собственники объектов промышленной собственности получают исключительное право на их использование с помощью патентов.

Патент - документ, удостоверяющий государственное признание технического решения изобретением и закрепляющий за лицом, которому он выдан, исключительное право на изобретение.

Патент включает патентную грамоту единого образца с раскрытием названия изобретения и даты его приоритета, фамилии автора, а также патентную опись - характеристику технического решения. Срок действия патента составляет в среднем 15-20 лет. В это время исключается доступ фирм-конкурентов к запатентованной новинке и обеспечиваются условия для получения дополнительной прибыли, пока новая техника не станет достоянием многих предприятий отрасли.

На полезные модели не выдается патентная грамота. Модель заносят в специальный реестр, о чем делается публикация в официальном издании, а заявитель получает свидетельство об исключительном праве на полезную модель сроком на 5 лет.

Правовая защита товарного знака также осуществляется на основе его государственной регистрации.

На продукт интеллектуальной собственности устанавливается авторское право - система правовых норм, определяющих положение авторов научных публикаций, литературных и художественных произведений, программного обеспечения для ЭВМ и их взаимоотношений с другими контрагентами.

Правовая защита места происхождения товара возникает на основе его регистрации.

Ноу-хау, рационализаторские предложения, гуд-вилл являются собственностью предприятия и не имеют специальной правовой защиты,

поэтому являются составной частью так называемой коммерческой тайны предприятия.

Реализация права собственности на нематериальные ресурсы возможна путем их использования самим собственником или предоставлением (с его согласия) такого права другой заинтересованной стороне в форме лицензионного соглашения.

Лицензия - разрешение лицензиара на использование принадлежащих ему прав промышленной собственности (на изобретение, промышленный образец, товарный знак), выдаваемое другому лицу (лицензиату) на определенных условиях. Эти условия (срок, объемы, вознаграждение) составляют содержание заключаемого ими лицензионного соглашения.

На практике используют несколько видов расчетов за лицензии:

- 1) периодические процентные отчисления («роялти») от стоимости производимой и продаваемой лицензионной продукции;
- 2) одноразовые вознаграждения – выплаты твердо установленных паушальных сумм;
- 3) в виде взаимного обмена лицензиями.

Тема 4: Оборотные фонды промышленных предприятий

План:

1. Сущность и состав оборотных средств промышленного предприятия.
2. Оборотные фонды.
3. Показатели использования оборотных фондов.
4. Основные пути экономии материально-вещественных элементов оборотных фондов.
5. Фонды обращения.
6. Нормирование оборотных средств машиностроительных предприятий.
7. Классификация и структура оборотных средств.

Оборотные средства - это совокупность денежных средств предприятия, необходимых для формирования и обеспечения кругооборота производственных оборотных фондов и фондов обращения.

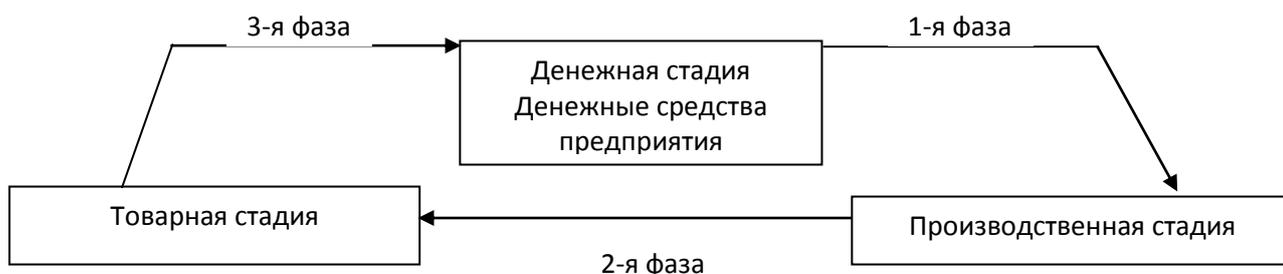


Рис. 1. Схема кругооборота ОС



Рис. 2 Состав и размещение оборотных средств

Оборотные средства включают следующие основные элементы (рис. 2).

В состав оборотных фондов включают:

а) производственные запасы – сырье, вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, а также хозяйственный инвентарь;

б) незавершенное производство – предметы труда, которые находятся в производстве на разных стадиях обработки в подразделениях предприятия;

в) полуфабрикаты собственного изготовления – предметы труда, обработка которых полностью завершена в одном из подразделений предприятия, но подлежащие дальнейшей обработке в других подразделениях предприятия;

г) расходы будущих периодов, к которым относятся затраты на подготовку и освоение новой продукции, рационализаторство и изобретательство.

Соотношение между отдельными группами, элементами оборотных фондов и общими их объемами, выраженное в долях или процентах, называется структурой оборотных фондов. Она формируется под влиянием ряда факторов: характера и формы организации производства, типа

производства, длительности технологического цикла, условий поставок топливно-сырьевых ресурсов и др.

Фонды обращения – это средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции, товары отгруженные, но не оплаченные, а также средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах.

Фонды обращения связаны с обслуживанием процесса обращения товаров, они не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями. После изготовления продукции и ее реализации стоимость оборотных средств возмещается в составе выручки от реализации продукции (работ, услуг). Это способствует постоянному возобновлению процесса производства, который осуществляется путем непрерывного кругооборота средств предприятия. В своем движении оборотные средства проходят три стадии: денежную, производственную и товарную.

При выработке оптимальной политики управления запасами принимается во внимание следующие:

- уровень запасов, при котором делается заказ;
- минимально допустимый уровень запасов (страховой запас);
- оптимальная партия заказа.

Для оптимального управления запасами необходимо:

- оценить общую потребность в сырье на планируемый период;
- периодически уточнять оптимальную партию заказа и момент заказа сырья;
- периодически уточнять и сопоставлять затраты по заказу сырья и затраты по хранению.
- регулярно контролировать условия хранения запасов;
- иметь хорошую систему учета.

Для анализа запасов используются показатели оборачиваемости и жестко детерминированные факторные модели.

Оптимальное управление незавершенным производством подразумевает учет следующих факторов:

- а) размер незавершенного производства зависит от специфики и объемов производства;
- б) в условиях стабильного повторяющегося производственного процесса для оценки незавершенного производства можно использовать стандартные показатели оборачиваемости;
- в) себестоимость незавершенного производства состоит из трех компонентов: прямые затраты сырья и материалов, затраты живого труда и часть накладных расходов.

Оптимальное управление готовой продукцией подразумевает учет следующих факторов:

- готовая продукция возрастает по мере завершения производственного цикла;
- возможность ажиотажного спроса;
- сезонные колебания;

■ залежалые и неходовые товары.

Вложение средств в инвентарь всегда связано с риском двух видов:

- а) изменение цен;
- б) моральное и физическое устаревание.

Система поставки «точно в срок» (just-in time) может быть эффективной, если:

- имеется хорошая система информационного обеспечения;
- поставщики располагают хорошими системами контроля качества и поставки;
- имеется отлаженная система управления запасами в компании.

Эффективная система взаимоотношения с покупателями подразумевает:

- а) качественный отбор клиентов, которым можно предоставлять кредит;
- б) определение оптимальных кредитных условий;
- в) четкую процедуру предъявления претензий;
- г) контроль за тем, как клиенты исполняют условия договоров.

Эффективная система администрирования подразумевает:

- 1) регулярный мониторинг дебиторов по видам продукции, объему задолженности, срокам погашения и др.;
- 2) минимизацию временных интервалов между моментами завершения работ, отгрузки продукции, предъявления платежных документов;
- 3) направление платежных документов по надлежащим адресам;
- 4) аккуратное рассмотрение запросов клиентов об условиях оплаты;
- 5) четкую процедуру оплаты счетов и получения платежей.

Золотое правило управления кредиторской задолженностью состоит в максимально возможном увеличении срока погашения задолженности без ущерба для сложившихся деловых отношений.

Значительность денежных средств и их эквивалентов определяется тремя причинами:

- а) рутинность (необходимость денежного обеспечения текущих операций);
- б) предосторожность (необходимость погашения непредвиденных платежей);
- в) спекулятивность (возможность участия в непредвиденном выгодном проекте).

Эффективное управление денежными средствами тесно взаимосвязано с системой взаимоотношений с банками. Финансовый цикл, характеризующий время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота, является важной характеристикой финансового менеджмента. Анализ движения денежных средств позволяет определить сальдо денежного потока в результате текущей, инвестиционной, финансовой деятельности и прочих операций. Прогнозирование денежного потока связано с оценкой основных факторов: объема реализации, доли выручки за наличный расчет,

величины дебиторской и кредиторской задолженности, величины денежных расходов и др.

Нормирование оборотных средств

Источники формирования оборотных средств (ОБС) делятся на два вида

1. Собственные ОБС:

- оборотный капитал (средства владельцев предприятия);
- прибыль — основной источник;
- устойчивые пассивы (средства, приравненные к собственным):
 - задолженность по заработной плате;
 - задолженность бюджету;
 - задолженность за тару;
 - предоплата.

2. Привлеченные средства:

- ◆ заемные (краткосрочные кредиты банка);
- ◆ государственный кредит;
- ◆ прочие (остатки фондов, резервов, неиспользуемых по прямому назначению).

Для обеспечения бесперебойного выпуска и реализации продукции, а также в целях эффективного использования оборотных средств на предприятиях, осуществляется их нормирование. С его помощью определяется общая потребность предприятия в оборотных средствах.

Нормами расхода считаются максимально допустимые абсолютные величины расхода сырья и материалов, топлива и электрической энергии на производство единицы продукции.

Нормирование расхода отдельных видов материальных ресурсов предусматривает соблюдение определенных научных принципов. Основными должны быть: прогрессивность, технологическая и экономическая обоснованность, динамичность и обеспечение снижения норм.

На практике применяют три метода нормирования оборотных средств:

- 1) аналитический - предусматривает тщательный анализ наличных товарно-материальных ценностей с последующим извлечением из них избыточных;
- 2) коэффициентный - состоит в уточнении действующих нормативов собственных оборотных средств в соответствии с изменениями показателей производства;
- 3) метод прямого счета - научно обоснованный расчет нормативов по каждому элементу нормируемых оборотных средств.

При установлении норм и нормативов на планируемый год рекомендуется использовать опытно-статистический и расчетно-аналитический метод.

Норма оборотных средств — величина, соответствующая минимальному, экономически обоснованному объему запасов. Она устанавливается, как правило, в днях.

Норматив ОС — минимально необходимая сумма денежных средств, обеспечивающих непрерывность работы предприятия.

Относительное высвобождение ОБС происходит при ускорении оборачиваемости с ростом объема производства. В отличие от абсолютного высвобождения, высвобожденные при этом средства не могут быть изъяты из оборота без сохранения непрерывности производства.

Относительное высвобождение отражает как изменение величины оборотных средств, так и изменение объема реализованной продукции. Чтобы определить его, нужно исчислить потребность в оборотных средствах за отчетный год, исходя из фактического оборота по реализации продукции за этот период и оборачиваемости в днях за предыдущий год. Разность даст сумму высвобождения средств.

При анализе работы промышленного предприятия применяются различные показатели полезного использования материальных ресурсов:

- показатель (коэффициент) выхода готовой продукции из единицы сырья;
- показатель расхода сырья на единицу готовой продукции;
- коэффициент использования материалов (отношение чистого веса или массы изделия к нормативному или фактическому расходу конструкционного материала);
- коэффициент использования площади или объема материалов;
- уровень отходов (потерь) и др.

Пути повышения эффективности использования оборотных средств: оптимизация запасов ресурсов и незавершенного производства; сокращение длительности производственного цикла; улучшение организации материально-технического обеспечения; ускорение реализации товарной продукции и др.

Общими источниками экономии материальных ресурсов являются: снижение удельного расхода материалов; уменьшение веса изделий; снижение потерь и отходов материальных ресурсов; использование отходов и побочных продуктов; утилизация отходов; замена натурального сырья и материалов искусственными и др.

Тема 5. Кадры и оплата труда в промышленных предприятиях

План:

1. Сущность понятия «Трудовые ресурсы» и «Трудовой потенциал».
2. Классификация персонала предприятия.
3. Основная характеристика персонала предприятия.
4. Прогнозирование спроса персонала предприятия.

5. Понятие и экономическая сущность производительности труда. Показатели и измерители производительности труда.
6. Анализ уровня производительности труда.
7. Факторы и пути роста производительности труда. Экономическое содержание заработной платы.
8. Формы и системы формирования заработной платы.
9. Экономическое содержание трудовых отношений и роль профсоюзов.
10. Достигнутые успехи в проведении политики, направленной на стимулирование труда, обеспечение повышения зарплаты и доходов населения.

Функционирование предприятия будет успешным и эффективным только в случае наличия высокопрофессиональных кадров. Кадры предприятия — это его трудовые ресурсы, представляющие собой основную производительную силу. Понятие «трудовые ресурсы» относится к трудоспособной части населения страны, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг. В рамках отдельного предприятия наиболее употребительными и фактически взаимозаменяемыми понятиями, обозначающими его трудовые ресурсы, являются «кадры» и «персонал».

Кадры, или персонал, предприятия — это совокупность работников предприятия, включающая в себя всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал предприятия можно охарактеризовать в качественном и количественном отношении.

Для качественной характеристики персонала используются следующие признаки:

- характер участия в производственном процессе;
- характер трудовых функций;
- виды различных работ с учетом разделения труда;
- уровень квалификации;
- личностные характеристики (возраст, пол).

В зависимости от участия в производственном процессе персонал предприятия подразделяется на две категории: промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал.

К непромышленному персоналу относят работников, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием и работают в структурных подразделениях, не связанных с основной (профильной) деятельностью машиностроительного предприятия. К неосновным структурным подразделениям относятся находящиеся на балансе предприятия учреждения здравоохранения (здравпункты, санатории-профилактории и т.п.), оздоровительные учреждения (дома отдыха, пансионаты и т.п.), учреждения физической культуры и спорта, жилищного

хозяйства, предприятия бытового обслуживания, торговли и общественного питания, учреждения культуры и образования, детские учреждения, редакции заводских многотиражных газет и радиовещания и т.д.

С промышленно-производственному персоналу машиностроительного предприятия относятся:

- работники, занятые подготовкой, осуществлением и обслуживанием всего цикла изготовления и реализации продукции, в том числе: занятые выполнением основных операций по изготовлению продукции; выполняющие обслуживающие и вспомогательные операции, необходимые для нормального хода основного производства;
- работники аппарата заводоуправления и функциональных служб предприятия (например, отдела снабжения, бухгалтерии, маркетинговой службы и т.д.);
- работники заводских лабораторий, научных и исследовательских подразделений, связанных с основной производственной деятельностью предприятия.

В зависимости от характера трудовых функций промышленно-производственный персонал распределяется по следующим категориям:

- рабочие — работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. На машиностроительных предприятиях к основным относятся рабочие, непосредственно участвующие в технологическом процессе получения заготовок, изготовления деталей, сборки узлов и в целом изделий, представляющих собой основную продукцию предприятия. К вспомогательным относятся рабочие, занятые транспортировкой, хранением и складированием предметов труда и готовой продукции, осуществляющие ремонт и профилактику машин и оборудования, а также изготавливающие технологическую оснастку и инструмент, которые не являются основной продукцией предприятия, и выполняющие функцию технического контроля за качеством изготовленной продукции;
- специалисты - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, юридические, бухгалтерские и другие функции (например, инженеры-технологи, программисты, бухгалтеры, экономисты, юристы, инспектора по кадрам и др.);
- другие служащие (собственно служащие, или технические исполнители) - работники, осуществляющие учет и контроль, подготовку и оформление документации, хозяйственное делопроизводство и обслуживание (например, секретари, табельщики, учетчики, чертежники, копировщики технической документации). В состав других служащих включается также младший обслуживающий персонал (МОП), к которому относятся работники по уходу за производственными и служебно-бытовыми помещениями (уборщицы); ученики и др.;

- руководители — работники, выполняющие функции управления предприятием и занимающие должности руководителей предприятия и его структурных подразделений, а также их заместители. Руководители подразделяются в зависимости от выполняемых ими функций и по уровню. В зависимости от выполняемых функций руководителей обычно делят на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители производственных предприятий и подразделений (директора заводов, начальники цехов и их заместители), к функциональным — руководители функциональных служб (отделов, секторов) и их заместители.

По уровню, занимаемому в системе управления, можно выделить руководителей (менеджеров) высшего уровня, осуществляющих управление предприятием в целом (директора предприятий и их заместители), руководителей (менеджеров) среднего уровня, возглавляющих основные структурные подразделения (цеха, отделы, управления, службы) и (или) являющихся главными специалистами (главный бухгалтер, главный технолог, главный инженер и др.) и их заместителями, и руководителей (менеджеров) низового уровня, работающих непосредственно с исполнителями и возглавляющих сектора, участки, подразделения функциональных служб (мастера, начальники бюро, руководители секторов и т. п.).

Разделение персонала предприятия на различные категории осуществляется в соответствии с нормативными документами - классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (КПДТР) и квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих.

В зависимости от видов работ с учетом разделения труда персонал предприятия подразделяется по профессиям и специальностям. Профессия — род трудовой деятельности (занятий) работника, владеющего совокупностью определенных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы и необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства. «Внутри» профессии различают специальности, которые требуют дополнительных специфических знаний и навыков для выполнения работы. Например, инженеры (профессия) подразделяются по специальностям: инженеры-механики, инженеры-электрики, инженеры-электронщики и т.д.; экономисты (профессия) — по специальностям: бухгалтеры, финансисты и т.д.; слесари (профессия) — по специальностям: слесари-инструментальщики, слесари-наладчики, слесари-ремонтники и т.д.

Профессиональная структура персонала предприятия — это соотношение представителей различных профессий или специальностей.

Работники каждой профессии и специальности различаются по уровню квалификации, т.е. по степени овладения специальностью. Квалификация — это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих работнику выполнять работы определенной сложности в рамках его профессии.

Квалификация отражается в квалификационных категориях, классах и разрядах.

Квалификационная структура персонала предприятия - это соотношение работников разных уровней квалификации.

Профессионально-квалификационная структура служащих (руководителей, специалистов и других служащих) отражается в штатном расписании. Штатное расписание — это документ, который ежегодно утверждается руководителем предприятия и представляет собой перечень сгруппированных по структурным подразделениям должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Структура кадров под воздействием различных факторов постоянно изменяется. Например, в машиностроении повышение степени автоматизации основного производства и возрастающая сложность выпускаемой продукции обуславливают уменьшение доли основных производственных рабочих и увеличение доли специалистов и служащих.

При анализе персонала промышленного предприятия работников подразделяют по полу, возрасту, уровню образования, общему стажу работы и стажу работы на данном предприятии. Данные, полученные в результате анализа, позволяют более эффективно управлять персоналом с учетом текущей ситуации и стратегических целей предприятия и формировать оптимальный кадровый потенциал предприятия.

Для количественной характеристики персонала используются следующие показатели: общая, списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Общая численность определяется как суммарная численность промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Списочная численность — это суммарная численность всех наемных работников предприятия, работающих по договору (контракту) более одного дня, а также собственников предприятия получающих на нем заработную плату, в том числе работников, находящихся в командировках, отпусках, не вышедших на работу в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей и по болезни, а также с разрешения администрации, и совершивших прогулы. В списочной численности не учитывают работников, принятых на работу по внешнему совместительству. Списочную численность фиксируют ежедневно.

Явочная численность — это численность работников из списочного состава, фактически явившихся на работу и приступивших к ней.

Среднесписочную численность рассчитывают за какой-либо период: месяц, квартал, год. Среднесписочную численность за месяц определяют путем суммирования списочной численности за каждый календарный день месяца (включая выходные и праздничные дни, при этом списочная численность в эти дни принимается равной списочной численности в соответствующий предвыходной или предпраздничный день) и деления полученной суммы на число календарных дней в данном месяце.

Среднесписочную численность за год определяют путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы года и деления полученной суммы на 12.

Важным показателем является коэффициент текучести кадров, который определяется как частное от деления числа выбывших работников предприятия на среднесписочную численность за тот же период.

Для эффективной работы машиностроительного предприятия важное значение имеет соответствие профессионально-квалификационной структуры и численности персонала характеру и объему работ, которые необходимо выполнить.

Для обоснования численности различных категорий рабочих используют данные по объему и трудоемкости выполняемых работ, нормам обслуживания оборудования, а также нормативы, учитывающие специфику отдельных видов работ, фонды времени работы одного рабочего. Помимо общей численности рабочих определяют их численность по профессиям и квалификационным разрядам.

Численность руководителей, специалистов и служащих планируют на основе штатного расписания. Для планирования численности работающих на конкретном предприятии существенное значение имеют данные по производительности труда.

В процессе функционирования предприятий между собственниками и непосредственными производителями формируются определенные экономические отношения, устанавливается уровень оплаты рабочей силы, соответствующие формы заработной платы. Важнейшими субъектами таких отношений являются профсоюзы и государство.

Заработная плата — это доход в денежной форме, получаемый наемным работником за предоставление определенной трудовой услуги. Ее также можно определить как цену фактора производства труд.

Современная теоретическая экономика различает понимание заработной платы в широком и узком смысле слова. В широком смысле слова этот термин включает оплату труда различных работников разных профессий материального производства, специалистов высокой квалификации (врачей, юристов, ученых, учителей и т.д.), работников сферы услуг. В этом случае в заработную плату включают гонорары, премии и другие вознаграждения за труд. В узком смысле слова заработная плата - это ставка или цена, выплачиваемая за использование единицы труда в течение определенного времени (часа, дня, недели и т.д.). Такое различие позволяет выделить общие заработки и собственно заработную плату.

Заработная плата представляет собой основной источник доходов трудящегося населения. С точки зрения работника (домохозяйства) ее назначение заключается в обеспечении экономических условий существования человека. С точки зрения предприятия (фирмы) — в обеспечении мотивации персонала к труду.

Отношения найма предполагают предварительную сделку между работником и собственником капитала о предоставлении в распоряжение второго рабочей силы первого за определенную плату.

Рабочая сила — это совокупность физических, умственных и организаторских способностей человека, приобретенных знаний и опыта, которые он применяет в процессе производства потребительных стоимостей.

Рабочая сила основной элемент производительных сил в любом обществе, но товаром она становится только в условиях капитализма. Это обусловлено тем, что работник лишен собственности на средства производства и на средства к существованию, но сам он лично свободен, то есть является владельцем своей рабочей силы и может распоряжаться ею.

С точки зрения отношений собственности, рабочий как владелец рабочей силы передает право ее использования, распоряжения и присвоения результатов ее использования владельцу капитала. По существу, это не что иное, как сделка купли-продажи рабочей силы как товара.

Существование рабочей силы как товара означает наличие у нее таких, присущих всем товарам свойств, как стоимость и потребительная стоимость.

Стоимость товара рабочая сила определяется вложенными в ее производство затратами. Прежде всего это затраты на необходимые рабочему и его семье средства существования: продукты питания, одежду, обувь, жилье и т.п. Кроме того, стоимость определяется затратами на образование рабочего, как общее, так и профессиональное. Рабочий для восстановления своей способности к труду должен отдыхать, иметь свободное время. При заболевании он должен лечиться, оплачивая соответствующие услуги врачей. Поэтому его затраты на отдых, культурное времяпровождение, на здравоохранение включаются в стоимость его рабочей силы. Наконец, в стоимость данного товара включаются и затраты на содержание детей рабочих, их воспитание и образование как будущих работников, готовых прийти на смену своим родителям.

Потребительная стоимость товара рабочая сила может себя проявить лишь в процессе ее потребления, то есть в процессе труда. Ее полезность оценивается покупателем — владельцем капитала. Для последнего эта полезность заключается прежде всего в способности рабочей силы производить нужный товар.

Но очевидно, что только этим ее полезность ограничиться не может. Ведь производство организуется владельцем капитала ради дохода, получаемого от продажи произведенных товаров. Причем такое производство для владельца капитала приобретает экономический смысл, если стоимость произведенных товаров превышает стоимость затраченных факторов производства этих товаров, то есть если получается дополнительная, или прибавочная, стоимость. Собственно, ради нее владелец капитала и организует производство товаров.

Поскольку прибавочная стоимость — это часть стоимости производимого товара, то она также создается трудом. Значит, рабочий,

создавая стоимость товара, создает и прибавочную стоимость. В этой способности создавать прибавочную стоимость заключается главная полезность рабочей силы для владельца капитала.

Ценой столь специфического товара, как рабочая сила, является заработная плата. Она предстает как денежное выражение стоимости рабочей силы.

В мировой экономической мысли сложились три основных точки зрения по поводу определения объекта купли-продажи на рынке рабочей силы, или, как более принято в западной экономической науке, — рынке труда.

Согласно первой, таким объектом купли-продажи является труд, согласно второй — рабочая сила, третьей — услуги труда или рабочей силы.

Несмотря на то, что работодатель с точки зрения юридической собственности покупает рабочую силу, на поверхности экономических явлений создается видимость купли-продажи труда. Это обусловлено тем, что работник получает заработную плату после завершения процесса труда, что ее величина изменяется в зависимости от продолжительности рабочего дня, а индивидуальные отличия в заработной плате объясняются неодинаковой интенсивностью труда работников.

Купля-продажа рабочей силы объективно выступает в форме купли-продажи труда, поэтому ее стоимость (а также цена) превращается в заработную плату, то есть приобретает превращенную форму, скрывающую куплю-продажу рабочей силы, наличие эксплуатации, а также стирающую границы между необходимым и прибавочным трудом.

Стоимость рабочей силы, выраженная в деньгах, приобретает форму цены рабочей силы. Таким образом, заработная плата — это денежное выражение стоимости и цены товара рабочая сила и частично результативности функционирования рабочей силы. Ее вещественным, материальным содержанием является количество жизненных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы наемного работника и членов его семьи. Это жизненный фонд работника, который в условиях товарного производства имеет и стоимостное, и денежное выражение.

Заработная плата выполняет следующие основные функции:

1) воспроизводственную (обеспечение расширенного воспроизводства качественной рабочей силы наемного работника и членов его семьи);

2) стимулирующую (заработная плата, ее формы и системы должны стимулировать высокоэффективную работу);

3) распределительную (стимулирование притока рабочей силы в одни отрасли и ее оттока из других).

В этих функциях сущность заработной платы раскрывается комплексно. Лишь при благоприятных социально-экономических условиях заработная плата может обеспечить воспроизводство товара рабочая сила нормального качества.

Номинальная и реальная заработная плата.

Заработная плата — это цена особого рода, с величиной которой тесно связан уровень жизни населения. Она подразделяется на номинальную и реальную.

Номинальная заработная плата представляет собой сумму денег, получаемую за выполнение некоторой трудовой услуги.

Реальная заработная плата выражается в том количестве товаров и услуг, которые могут быть куплены на номинальную заработную плату.

Оценивая соотношение названных понятий, важно подчеркнуть, что в реальной заработной плате проявляется покупательная способность заработной платы номинальной, а сама эта покупательная способность находится в прямой зависимости от величины номинальной заработной платы и в обратной — от уровня цен на потребительские товары и услуги. Данную зависимость можно изобразить в виде формулы:

$$W \text{ (реальная)} = W \text{ (номинальная)} / P$$

где, P-уровень цен

Реальная заработная плата прямо пропорциональна, изменениям номинальной заработной платы и обратно пропорциональна изменениям уровня цен.

Отсюда понятно, что реальная заработная плата возрастет с увеличением номинальной оплаты труда, но сокращается при увеличении цен (особенно резко происходит это сокращение в условиях инфляции).

Реальная заработная плата — это количество потребительных стоимостей (товаров и услуг), которое работник может приобрести за свой денежный заработок при определенном уровне цен после уплаты налогов.

Таким образом, уровень реальной заработной платы зависит от:

- номинальной заработной платы;
- уровня цен на предметы потребления и услуги (индекс стоимости жизни);
- налогов, которые уплачивают работники в бюджет государства и фонды социального страхования.

Поскольку рабочая сила — товар, то ее цена, как и всех других товаров, регулируется соотношением спроса и предложения, соответствующими экономическими законами. По мере снижения спроса или увеличения предложения цена рабочей силы, то есть заработная плата, уменьшается, и наоборот.

На размер заработной платы влияет действие законов возрастания производительности труда и повышения потребностей населения, соотношение сил между рабочими и капиталистами, выступления трудящихся, демографические факторы, состояние экономической конъюнктуры, экономическая активность трудоспособного населения, в частности, степень участия женщин в поисках работы, качество национального законодательства о труде и т. п.

С учетом сказанного неполны и односторонни утверждения представителей неоклассического направления о том, что заработная плата определяется только колебанием спроса и предложения на рынке труда; представителей кейнсианского направления — что регулятором рынка труда является только государство (путем проведения налоговой политики) или объемы самого производства; представителей институционализма — что этот рынок определяется особенностями изменений отдельных отраслей, профессий, демографическими факторами.

К факторам роста заработной платы относится повышение общеобразовательного и квалификационного уровней работников. Зарубежный опыт свидетельствует о необходимости признания значимости и престижности труда инженеров, руководителей, людей творческого труда.

С началом НТР к рабочей силе, ее образованию, квалификации, культурному уровню предъявляются более высокие требования. Процесс производства (прежде всего, на предприятиях гигантских корпораций) нуждается в воспроизводстве все более сложной рабочей силы, что, наряду с повышением результативности труда, его полезного эффекта стало причиной роста стоимости товара рабочая сила и увеличения реальной заработной платы.

К факторам, которые обуславливают рост заработной платы, относятся также действие закона возрастания потребностей, благоприятная экономическая конъюнктура, рост требований трудящихся и их сознательности, деятельность профсоюзов, организованность наемных работников. Так, в США при заключении коллективных договоров темпы изменений в заработной плате закладываются в контракт на три года вперед, потому экономическая конъюнктура в этот период практически не влияет на уровень заработной платы.

В условиях НТР в развитых странах мира предпочтение отдается стимулированию труда представителей тех профессий, которые непосредственно связаны с передовыми отраслями НТП. В условиях НТР все большее распространение получает такая форма заработной платы, как плата за знания, растет зависимость заработной платы от овладения рабочими смежными профессиями.

С ростом дохода наемных работников возникает эффект дохода. Он заключается в том, что при достижении достаточно высокого уровня материального благосостояния, получении возможности приобретать значительное количество услуг у работника возникает желание иметь больше свободного времени, что и приводит к определенному сокращению предложения рабочей силы.

Эффекту дохода противоположен эффект замещения, когда наемный работник с относительно низкими доходами в свободное время занимается дополнительным трудом и заменяет отдых набором определенных товаров и услуг, которые он может приобрести на большую заработную плату, полученную таким образом.

Значительное превышение предложения рабочей силы над спросом на нее стало причиной отклонения цены товара рабочая сила ниже ее стоимости.

В основе стоимостного компонента рабочей силы лежит закон стоимости, в основе ценового компонента — закон спроса и предложения.

Реальная заработная плата сокращается с ростом налогов. Одним из факторов выравнивания тенденции к снижению цены рабочей силы является снижение цен на товары широкого потребления.

Формы и системы формирования заработной платы.

Отношения между работодателями и трудящимися по оплате их рабочей силы являются чисто экономическими: они исходят из законов товарного производства и рынка.

Все работники предприятия, как правило, ежедневно трудятся в течение одинакового времени, что обусловлено технологией производства но получают неодинаковое вознаграждение.

Это связано с тем, что люди обладают разными физическими и умственными способностями и затрачивают труд неодинаковой степени сложности. Более квалифицированный работник за одно и то же время создает большую величину стоимости по сравнению с менее квалифицированным. Кроме того, люди трудятся в производственных условиях, подчас наносящих ущерб их здоровью (работа в ночную смену, в тяжелых и вредных для здоровья условиях), что требует компенсации (возмещения) повышенных затрат рабочей силы.

Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимосвязанными и взаимозависимыми элементами: тарифной системой, нормированием труда и формами оплаты труда. Тарифная система позволяет качественно оценить труд, нормирование труда – учесть количество затраченного труда, а формы труда – определить порядок расчета заработной платы.

Различные уровни оплаты труда определяются с помощью тарифной системы - совокупности нормативов (узаконенных правил, норм), который регулируют уровень заработной платы рабочих и служащих.

В эту систему входят:

- 1) тарифные ставки;
- 2) тарифные сетки;
- 3) тарифно-квалификационный справочник.

Тарифная ставка - абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих в единицу рабочего времени. Поэтому различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки. Устанавливаются они по каждому квалификационному разряду. Тарифные ставки показывают размеры оплаты труда работников за час или день.

Эти величины распределяются в тарифной сетке - шкале, определяющей отношение тарифных ставок рабочих 2-го, 3-го и последующего разрядов (в зависимости от уровня квалификации) к ставке 1-

го разряда. Шкала указывает число разрядов (диапазон сетки, то есть соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов сети) и межразрядные соотношения (абсолютные и относительные - в процентах - нарастания таких коэффициентов от разряда к разряду). Если известны величина ставки 1-го разряда и соответствующие тарифные коэффициенты, то можно определить ставку работника любого разряда.

Тарифно-квалификационный справочник - это нормативный документ для тарификации работ и присвоения людям квалификационных разрядов. В нем все профессии характеризуются с учетом содержания и сложности труда, с которым должен справляться рабочий соответствующей квалификации.

Нормирование труда - процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы.

Научное обоснование норм предполагает учет технических и технологических возможностей производства, учет особенностей применяемых предметов труда, использование прогрессивных форм, приемов и методов труда, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные условия труда.

Нормы труда как бы подводят итог техническим и организационным решениям на производстве, они фиксируют достигнутый уровень технико-технологического и организационного совершенства на предприятии и для этих условий устанавливают меру труда. Нормы труда являются также необходимым элементом планирования труда и производства:

Нормы труда — это составная часть организации оплаты труда, т.к. с их помощью устанавливаются расценки — величина заработка за выполнение единицы работы.

На практике используются следующие виды норм труда:

- норма времени — количество рабочего времени, необходимого на изготовление какого-либо изделия или выполнение какой-либо работы;

- норма выработки — количество изделий, которое необходимо выпустить в единицу времени (за один час, рабочую смену и т.д.). Между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная зависимость;

- норма обслуживания — количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников должны обслужить в течение единицы рабочего времени;

- норма времени обслуживания — это время, необходимое на обслуживание одного объекта. Между нормой обслуживания и нормой времени обслуживания также существует обратно пропорциональная зависимость;

- норма численности — количество работников определенного профиля и квалификации, необходимое для выполнения конкретных работ за определенный период.

Заработная плата существует в двух основных формах: повременной и сдельной.

Повременная заработная плата — это оплата стоимости и цены рабочей силы за ее функционирование на протяжении определенного рабочего времени. Для определения уровня оплаты рабочей силы выясняют почасовую ставку заработной платы, которую называют ценой труда.

Почасовая оплата труда, как разновидность повременной, используется для увеличения продолжительности рабочего дня. Во время экономического кризиса предприниматели сокращают рабочее время с одновременным снижением почасовой заработной платы ниже стоимости рабочей силы.

Сдельная или поштучная заработная плата — это оплата стоимости и цены товара рабочая сила в зависимости от размеров выработки за единицу времени. Она является превращенной формой почасовой заработной платы. Затраты рабочей силы при этой форме заработной платы измеряются количеством и качеством произведенной продукции. Сдельная заработная плата используется для повышения интенсивности труда, сокращения расходов на наблюдение за работниками, усиление конкуренции среди них.

Первой наиболее рациональной формой сдельной заработной платы, которая основывалась на хронометрировании рабочего дня и установлении норм выработки для наиболее сильных физически, наиболее выносливых и наиболее квалифицированных рабочих была знаменитая система Тейлора (начало XX в., США).

Повременная заработная плата преобладала на первых этапах развития капитализма. Затем ее сменила сдельная. В современных условиях господствующей формой вновь стала повременная заработная плата (в США около 80 % работников получают заработную плату в зависимости от количества отработанного времени). Это обусловлено широким внедрением в производство конвейеров, полуавтоматов и автоматов с принудительным ритмом работы, где интенсивность труда задается скоростью движения конвейера.

Наряду с основными формами применяются различные системы оплаты труда: сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, многофакторная и другие.

Дифференциация вознаграждения за труд вступила в новый этап на постиндустриальной стадии производства. В отраслях с высокими технологиями все больше отходят от повременной и сдельной форм заработной платы, играющих наибольшую стимулирующую роль в массовом индустриальном производстве. Такие формы не способны учесть индивидуальный вклад каждого работника, выполняющего творческие функции.

В современной экономической системе применяются тарифные, премиальные, коллективные системы заработной платы.

Их выбор зависит от степени контроля работником количества и качества произведенной продукции; тщательности, с которой продукция может быть учтена; уровня затрат, связанных с внедрением той или иной системы оплаты.

При тарифной системе заработная плата зависит от бесперебойной работы оборудования, сложности труда, которая выражена соответствующим тарифным разрядом и ставкой.

Например, в автомобильной промышленности США предусмотрено от 14 до 18 разрядов. Тарифные системы оплаты, а также должностные оклады служащих и инженерно-технических работников разрабатываются на основе оценки различных трудовых характеристик. Наиболее широко при этом применяется система аналитической оценки, когда тарифные ставки устанавливаются в зависимости от относительной сложности выполняемых работ по таким группам факторов: квалификация исполнителя (образование, опыт работы, профессиональная подготовка), умственные и физические усилия, его ответственность за материалы, оборудование, условия труда (тяжелые, непривлекательные). Тарифные ставки используются таким образом, чтобы стимулировать работников к повышению качества продукции овладению смежными профессиями и т. п.

Для тщательного изучения качества рабочей силы применяется система оценки заслуг, в соответствии с которой для каждого оцениваемого фактора (качество работы, производительность, выработка, профессиональные знания, способность к адаптации, надежность, отношение к работе и др.), составляется шкала оценок рабочих в баллах. К оценке заслуг относятся такие показатели, как преданность фирме, готовность к сотрудничеству, которая приравнивается к фактору квалификации. Процесс работы характеризуется тут изнурительным ритмом движения автоматизированного конвейера.

Для оценки полезного эффекта работы административно-управленческого и инженерно-технического персонала применяется метод достижения поставленных целей. Его основными компонентами являются установление перечня главных обязательств (функций) работника, конкретных сроков определения его ответственности относительно каждой функции, единицы измерения такой ответственности, а также индивидуальных параметров выполнения функций в их соотношении с расчетными.

Премиальные системы заработной платы связывают определенной функциональной зависимостью тарифные ставки и нормы затрат труда. Они используются там, где работа имеет характер однообразных операций, может быть замеряна и выполняется в темпе, который подвергается контролю со стороны отдельного рабочего или группы рабочих (например, в электротехническом или транспортном машиностроении США). Текущий контроль за работником сведен к минимуму.

Сдельно - премиальная система предусматривает выплату рабочему определенной суммы за каждое произведенное изделие. За норматив принимается минимально возможный объем выработки, благодаря чему он доступен и распространяется на большинство работников. Эта система

способствует интенсификации труда, улучшению морального и социального климата на предприятиях.

Большинство премиальных систем предусматривают применение технологической надбавки, размер которой зависит от продолжительности режимной части рабочего времени оборудования или от времени ручного труда, так как оно стимулирует заинтересованность работников в сокращении ручного труда. Специальные премии назначаются за соблюдение технологической дисциплины, за безаварийную работу или за поддержание оборудования в надлежащем состоянии. Премиальные системы заработной платы разработаны таким образом, что стимулы, связанные с улучшением отдельных показателей работы, дополняют друг друга, а размеры одноразовых повышений тарифных ставок и окладов для промышленных рабочих и конторских служащих составляют не менее 3 % основной заработной платы, для мастеров и техников — не менее 5 %. Если размеры разовых повышений ниже, они перестают играть стимулирующую роль.

Применение коллективных форм оплаты труда обусловлено ростом обобществления производства, ухудшением качества товаров вследствие внедрения индивидуальных систем заработной платы, требованиями трудящихся.

Одной из распространенных систем коллективной оплаты труда в США является система Скэнлона. Представители администрации и профсоюзов заранее определяют норматив части прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции. Если предприятие работает успешно и имеет место экономия этих затрат, то на сумму экономии создается специальный фонд, из которого 25 % засчитывается в резерв для возможных перерасходов фирмы на рабочую силу в будущем, а из суммы, которая остается, выплачиваются премии — 25 % администрации и 75 % рабочим. Премии распределяются между рабочими в соответствии с тарифными ставками. Такая система приводит к увеличению армии безработных, усилению эксплуатации, поскольку нормы выработки рабочих растут такими темпами, которые значительно опережают темпы роста доплат.

Наиболее распространенной формой коллективной оплаты труда является система «участия в прибыли», когда за счет заранее установленной части прибыли формируется премиальный фонд, из которого рабочие получают выплаты. Премии насчитываются за повышение производительности труда, снижение затрат производства. Выплата премий рабочему зависит от размера его заработной платы с учетом личных и трудовых характеристик (стаж работы, рационализаторская деятельность, отсутствие опозданий и прогулов, преданность фирме, готовность к сотрудничеству и др.). Выплаты из премиального фонда могут быть частью прибавочной стоимости, а также частью валовой заработной платы, которую предприниматели выплачивают работникам в зависимости от уровня прибыли, от успешной работы компании. Такие выплаты не облагаются

налогами, что стимулирует внедрение системы «участия в прибыли». Особенностью данной системы является и то, что выплата премии, бонусов связывается не столько с производственными результатами, сколько с финансовыми, то есть с увеличением прибыли.

В пределах системы «участия в прибыли» работникам нередко выплачивают премии или их часть в форме ценных бумаг, но при этом они должны отказаться от участия в забастовках. В случае ухудшения конъюнктуры размеры выплат сокращаются или полностью прекращаются. В то же время работники не могут свободно распоряжаться акциями предприятия, на котором они работают. При переходе на другое предприятие или выходе на пенсию им оплачивают рыночную стоимость акций. В некоторых компаниях (например, в американской автомобильной корпорации «Крайслер») работникам, которые проработали более 40 лет, выдают акции на 400 дол. Взамен этого администрация требует от работников согласия на замораживание величины зарплаток.

Коллективная система заработной платы в наибольшей степени соответствует содержанию и характеру труда в современных условиях. Она, во-первых, предусматривает дополнительный источник для выплаты заработной платы — часть прибыли, что усиливает стимулы к труду, создает возможность частичного превращения определенного количества наемных работников в совладельцев предприятий. Во-вторых, коллективная система заработной платы наиболее согласовывается с коллективным характером труда. В-третьих, ее внедрение предполагает в основном контроль самих наемных работников над количеством и качеством изготовленной продукции, количеством и качеством затраченного труда, что сокращает затраты производства.

Внедрение передовых форм и систем заработной платы, прежде всего, коллективной системы, обуславливает рост доли дополнительных элементов заработной платы — премий, бонусов и др. Стимулирующую роль играет и система пенсионного обеспечения из частных фондов компаний, которой охвачены около 90 % наемных работников на предприятиях с количеством занятых более 100 человек.

Определение ставки заработной платы на рынке рабочей силы.

Рынок рабочей силы - это система экономических механизмов, норм и институтов, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы и использование труда.

Главным фактором, влияющим на уровень зарплаты, является эффективность использования трудовых ресурсов, измеряемая прежде всего прямым показателем "производительность труда" (или обратным "трудоемкость"). С целью упрощения будем считать, что цена факторов производства отражает их качество (хотя в реальной действительности так бывает далеко не всегда). Например, качество труда зависит от физического здоровья, общего и специального образования, организаторских способностей, производственного опыта и т. д.

Есть и такие факторы, которые вообще с трудом поддаются стоимостному измерению (в частности, нравственные ценности, социально-психологический климат в коллективе), хотя играют при этом огромную роль. Для долговременного периода характерна высокая степень корреляции между производительностью труда и реальной заработной платой.

Заработная плата как цена, выплачиваемая работнику за использование его труда определяется рынком труда, т.е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата этих работников, и наоборот.

Известны несколько моделей рыночного формирования конкретных ставок заработной платы: модель конкуренции, модель монополии (монополии одного покупателя), модель с учетом действия профсоюзов, модель двусторонней монополии.

В условиях совершенной конкуренции цена труда формируется подобно цене любого другого товара. Это означает, что все работники получают равную зарплату, которая не зависит от того, в какой фирме они работают, и воспринимается фирмой как заранее заданная величина. Поэтому для отдельной фирмы предложение труда абсолютно эластично.

Для рынка совершенной конкуренции характерно:

- наличие большого количества предприятий, конкурирующих между собой за то, чтобы нанять нужных работников;
- наличие многочисленных обученных рабочих нужной квалификации;
- ни одно предприятие, ни один рабочий не имеет сильного влияния на рынке труда.

Действие механизма формирования определенного уровня заработной платы на рынке труда подчиняется общим закономерностям взаимодействия спроса и предложения на товары любого вида. Применительно к товару «рабочая сила» эта закономерность проявляется следующим образом: спрос на работников определенной квалификации с низкими ставками заработной платы выше, чем на работников такой же квалификации с высокими ставками. Подобная зависимость соответствует закону спроса.

Спрос на рабочую силу зависит от:

- заработной платы
- объема продукции произведенной одним работником
- цены на выпускаемую продукцию

Совокупный спрос на труд на рынке совершенной конкуренции определяется путем суммирования спроса на труд индивидуальных фирм. А фирма, решая вопрос о том, какое количество рабочих ей нужно нанять, должна определить цену спроса на труд, т.е. заработную плату.

Цена спроса на труд зависит от предельной производительности труда, т.е. прироста продукции, полученного в результате найма дополнительной единицы труда. Дополнительная продукция, полученная в результате найма дополнительных работников, называется предельным продуктом. Доход от

предельного продукта можно определить, умножив предельный продукт на цену единицы продукции. Этот доход называется предельным доходом от предельного продукта.

Таким образом, спрос на труд определяется предельным продуктом, т.е. приростом продукта при увеличении занятости на одного работника: если предельный продукт от использования труда выше, чем от использования других факторов, то спрос на труд повышается, и наоборот.

Фирма будет стремиться увеличить занятость до тех пор пока доходы будут выше издержек на производство. Эластичность спроса на труд зависит от эластичности спроса на продукцию фирмы, от производительности труда и от легкости и эффективности замены живого труда машинами. Спрос на труд отдельной фирмы связан обратной зависимостью с уровнем реальной заработной платы.

Для предложения труда характерны два явления: «эффект замещения» и «эффект дохода». Они проявляются, когда мы выясняем реакцию отдельных работников на повышение ставок заработной платы. До определенного момента рост заработной платы увеличивает предложение труда, но после достижения максимального уровня оно начинает сокращаться по причине дальнейшего роста заработной платы. Одна и та же причина, а именно увеличение заработной платы, приводит и к росту, и к сокращению предложения труда.

Дело в том, что при найме на работу человек выбирает между трудом и досугом. Работа дает возможность получить доход. Но тогда придется пожертвовать досугом. При повышении зарплаты есть стимул пожертвовать досугом в пользу высокооплачиваемой работы. В результате предложение труда растет. Здесь проявляется «эффект замещения». При дальнейшем росте заработной платы преобладает «эффект дохода», т.е. высокие доходы стимулируют досуг, а не труд, который в этом случае рассматривается как низший товар. Поэтому с ростом доходов предложение труда сокращается.

Рост дохода стимулирует увеличение спроса на такое нормальное благо, как отдых, что отражается в росте свободного времени за счет сокращения рабочего дня. С повышением зарплаты растет и цена отдыха.

Предложение труда строится рабочими на основе сопоставления привлекательности дохода, который они получают за час труда, и удовлетворения, получаемого за час досуга. Досуг только тогда приносит удовлетворение, когда есть что потреблять.

Спрос на досуг определяет предложение труда. Чем выше реальная заработная плата, тем выше потери, связанные с отказом работать

Совокупное предложение труда определяется численностью населения, долей в нем трудоспособного населения, средним числом часов, отработанных рабочим за год, качеством труда и квалификацией рабочих.

Для большинства рынков труда типична несовершенная конкуренция. Ее крайний случай представляет монополия. Такая ситуация нередко встречается в небольших городах, где экономика города почти полностью

зависит от одной крупной фирмы, предоставляющей работу основной массе населения.

Если альтернативных видов труда мало (или они не идут ни в какое сравнение по оплате с работой в данной компании), то складываются условия, близкие к чистой монополии. В данном случае фирма выступает главным (а фактически единственным) покупателем на местном рынке труда, а потому обладает возможностями влиять на уровень заработной платы.

Это достигается путем сокращения числа нанимаемых работников. В результате усиления конкуренции между наемными работниками их заработная плата снижается ниже равновесного уровня.

В качестве примера монополии можно привести профессиональный спорт. Национальные футбольная и бейсбольная лиги, национальная баскетбольная ассоциация в США довольно часто фигурируют в качестве типичных примеров монополии.

В реальной экономической жизни на динамику рынка труда оказывает влияние целый ряд факторов.

На предложение рабочей силы влияет: уровень рождаемости, темпы роста численности трудоспособного населения, его половозрастная структура, степень экономической активности различных демографических и этнических групп трудоспособного населения, процессы иммиграции и т.д.

Со стороны спроса главным фактором динамики занятости является состояние экономической конъюнктуры, фаза экономического цикла, научно-технический прогресс.

Дифференциация оплаты труда.

Единого для всей экономики рынка труда не существует. Он делится по профессиям, отраслям, территориям. Работники разных профессий и квалификаций получают разную заработную плату. Зависит она и от места работы. Существуют опасные, неприятные, малопривлекательные виды труда.

Условия равновесия на рынке труда в значительной степени определяются государственным вмешательством, а его функционирование связано с профсоюзами и союзами предпринимателей. На предложение труда влияет наличие пособий по безработице, установление минимальных ставок заработной платы.

Экономическое содержание трудовых отношений и роль профсоюзов.

Рождение теории социальных реформ – противовес теории классовой борьбы, претендовавшей с середины XIX века на роль главного регулятора исторического процесса. «Отцы» этой концепции опирались на этику Фейрбаха, на концепцию «гармонизации отношений» Л. Блана и П. Прудона, на идеи Ф. Лассалья и других теоретиков социал-демократического пути развития.

Еще в прошлом веке работодатель, чтобы избежать забастовок и не снижать массу прибыли шел на договоренность с рабочими и создание привилегий части из них. Это привело к появлению «рабочей аристократии».

Главная причина снижения радикализма – качественные изменения, произошедшие среди самих рабочих. Высокая образованность и профессионализм, возможность участия в прибылях предприятия, хорошая зарплата, развитость сферы социальной защиты привели к тому, что формой разрешения проблем стали не стачки и забастовки, а переговорный процесс.

На активизацию разработок теории и практики социального партнерства оказала влияние победа Октябрьская революция. «Остальной мир», чтобы исключить то, что произошло в России, вынужден был менять стратегию и тактику отношений между трудом и капиталом. Для разрешения противоречий пришлось создавать специальные организации – профсоюзы и их организации. Одной из таких организаций стала в 1919 году Международная организация труда. Но международная организация – это внешний фактор. Главным фактором возникновения социального партнерства является внутренний, отражающий реальные изменения в сфере производства.

На Западе этим фактором стала НТР. В результате общество получило новые возможности для удовлетворения жизненных потребностей. Одновременно НТР предъявила высокие требования к качеству рабочей силы, которой стали высокообразованные профессионалы. Большую важность в этой связи приобрела социально-психологическая составляющая отношений между участниками производственного процесса. Появилась необходимость в гуманизации отношений между ними, в социальном диалоге.

Социальное партнерство – специфический тип общественных отношений, присущих цивилизованному обществу с рыночной экономикой. Характеризуется следующими чертами:

1. Это отношения между субъектами, сторонами, имеющими наряду с тождественными интересами и принципиально различные, противоположные социальные, экономические, политические интересы.

2. Отношения ориентируются не на конфронтацию сторон, а на поиск, достижение социального консенсуса, при котором собственник может обеспечить себе стабильное получение соответствующей прибыли, а наемный работник – достойное образование.

3. Это такой тип отношений, в котором объективно заинтересованы все важнейшие социальные группы, государство в целом, так как при нем достигается социальная стабильность общества, его прогресс, социально-экономическое развитие.

Социальное партнерство – это метод цивилизованного решения социально-трудовых конфликтов, содержит в себе механизм достижения социальной стабильности общества, гарантирует его мирную эволюцию, отсекая все деструктивное, потенциально взрывоопасное. Социальное партнерство – это необходимый элемент становления правового государства без конфронтации.

Центральным звеном социального партнерства являются взаимоотношения работников и работодателей. Они осуществляются при трехстороннем представительстве, т.е. такой системе трудовых отношений, при которой государство, предприниматели и трудящиеся выступают как независимые стороны, каждая из которых выполняет свои особые функции.

Благодаря методу трехстороннего представительства (трипартизма) демократия пустила глубокие корни в странах, избравших эту форму политической организации и социальных отношений.

Заключение коллективных договоров – способ социальной защиты трудящихся. Коллективный договор заключается между профсоюзами и администрацией для решения социально-экономических вопросов с учетом специфики предприятия или организации.

В коллективный договор включаются такие вопросы:

1. Форма, система и размер оплаты труда.
2. Механизм регулирования оплаты труда, исходя из уровня цен.
3. Занятость, переобучение.
4. Продолжительность рабочего времени, отпусков.
5. Улучшение условий и охраны труда.
6. Добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование.
7. Экологическая безопасность и охрана здоровья.
8. Льготы.
9. Социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования работников.
10. Отказ от забастовок по условиям договора.
11. Контроль за выполнением договора.

Договора обычно заключаются на срок от 1 до 3 лет.

Среди различных моделей регулирования трудовых отношений, существующих на современном этапе мирового развития, можно выделить три.

Европейская (континентальная) модель характеризуется высоким уровнем правовой защищенности работника, жесткими нормами трудового права, ориентированными на сохранение существующих рабочих мест, жестким отраслевым (регионально-отраслевым) тарифным регулированием, относительно высоким законодательно устанавливаемым минимальным уровнем оплаты труда и сравнительно небольшой дифференциацией размеров оплаты. Эта модель переживает серьезный кризис, выражающийся прежде всего в чрезвычайно высоком уровне безработицы, затрудненном доступе на рынок труда молодежи и лиц с невысоким уровнем квалификации, подрыве стимулирующей роли оплаты труда, снижении темпов экономического роста.

Англосаксонская модель (Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия) характеризуется большей сближенностью трудового и гражданского права, большей свободой работодателя в отношениях найма и

увольнения, преобладанием коллективно-договорного регулирования на уровне предприятия и фирмы, а не отрасли или региона, большей подвижностью рабочей силы, большей дифференциацией в оплате труда при ограниченном использовании законодательно устанавливаемого уровня минимальной оплаты (в США такой минимум не является обязательным для предприятий с годовым доходом менее 500 тыс. долларов, в Великобритании законодательно устанавливаемый минимум оплаты труда отсутствовал вплоть до прихода к власти лейбористского правительства в 1997 г.). Эта модель связана с более динамичным созданием новых рабочих мест, меньшей безработицей, более высокими темпами экономического роста. Вместе с тем данная модель приводит к увеличению дифференциации доходов среди лиц наемного труда и относительно низкому уровню оплаты труда для работников низкой квалификации.

Китайская модель сочетает жесткое регулирование трудовых отношений и относительно высокую социальную защищенность работников в государственном секторе и полное отсутствие правового регулирования в частном и концессионном секторах. Значительный потенциал сельского производства и избыточной рабочей силы дал мощный начальный толчок экономическому росту и созданию рабочих мест, а также дал правительству возможность постепенной, без резкой структурной ломки, реорганизации неэффективного государственного сектора, занимающего относительно небольшую долю в экономике страны. Эта модель устойчива в условиях восходящей стадии индустриализации, постоянного давления на рынок труда абсолютно избыточного населения и жесткого авторитарного политического режима, исключая развитие рабочего движения.

Профсоюз — это объединение работников, обладающее правом на ведение переговоров с предпринимателем от имени и по поручению своих членов.

Цель профсоюза — максимизация заработной платы своих членов, улучшение условий их работы и получение дополнительных выплат и льгот. Рассмотрим деятельность профсоюзов в условиях как совершенной, так и несовершенной конкуренции.

Роль профсоюзов на конкурентном рынке труда. На конкурентном рынке труда профсоюзы действуют двояким образом. Они стремятся либо к повышению спроса на труд, либо к ограничению предложения труда.

Обычно отмечают четыре способа их воздействия на заработную плату.

1. Ограничение предложения труда, которое достигается: ограничением рабочего времени с помощью законодательства, запрещением принимать на работу не членов профсоюза, лимитированием нагрузки и интенсивности труда.

2. Давление на предпринимателей при заключении коллективных договоров в сторону повышения ставки заработной платы.

3. Содействие росту тех видов производства, которые вызывают спрос на труд и, тем самым, рост заработной платы.

4. Борьба с монополизацией производства. Известно, что монополия добивается повышения цен за счет сокращения производства, что отрицательно сказывается на уровне заработной платы. Выступления против монополии сдерживают тенденцию к падению заработной платы.

Существуют три основные модели функционирования рынка труда с участием профсоюзов:

1. Модель стимулирования спроса на труд. Эта модель сориентирована на повышение заработной платы и занятости с помощью увеличения спроса на труд. Достигнуть такого увеличения профсоюз может, улучшая качество товара труд (например, содействуя росту производительности труда на предприятии либо повышению спроса на готовую продукцию).

2. Модель сокращения предложения труда. Эта модель сориентирована на повышение заработной платы с помощью сокращения предложения труда. Это сокращение может быть достигнуто в рамках узкопрофессиональных (цеховых) профсоюзов, которые принято называть закрытыми, или замкнутыми. Такие профсоюзы устанавливают жесткий контроль за предложением высококвалифицированного труда путем ограничения численности своих членов, для чего используются длительные сроки обучения соответствующей профессии, ограничения при выдаче квалификационных лицензий, высокие вступительные взносы и т.п.

Одновременно профсоюзы стремятся проводить и политику, нацеленную на снижение общего предложения труда, добиваясь, в частности, принятия государством соответствующих законов (например, устанавливающих обязательный уход на пенсию при достижении определенного возраста, ограничивающих иммиграцию или сокращающих продолжительность рабочей недели).

3. Модель прямого воздействия на заработную плату. Это самая распространенная в наше время модель. Она сориентирована на увеличение заработной платы, достигаемое под прямым давлением профсоюза. Здесь уже, как правило, речь идет о мощных, открытых (т.е. доступных для всех желающих вступить в них) отраслевых или общенациональных профсоюзах, которые, например, под угрозой массовой забастовки в состоянии заставить предприятия пойти на желательный для профсоюза рост ставок заработной платы. Обратим внимание на тот факт, что в третьей (так же, как и во второй) модели повышение заработной платы происходит за счет сокращения занятости населения. Отсюда можно сделать вывод о противоречивости результатов борьбы профсоюзов за увеличение оплаты наемного труда, поскольку само это увеличение сопряжено с уменьшением численности работающих. Иными словами, безудержный рост заработной платы может породить безработицу.

Сознавая потенциальную опасность узкоэгоистических действий профсоюзов для экономики, следует иметь в виду, что одностороннее

господство профсоюзов на рынке труда – весьма редкое явление. На практике профсоюзы обычно противостоят мощным гигантским корпорациям, ни в чем не уступающим им по своей мощи (а часто и превосходящим). Такая рыночная ситуация получила в экономической теории название взаимной, или двусторонней, монополии.

Достигнутые успехи в проведении политики, направленной на стимулирование труда, обеспечение повышения зарплаты и доходов населения.

Процесс либерализации является приоритетным направлением для экономики нашей страны. Постепенно, регулирующие функции экономики передаются субъектам рыночных отношений. Однако, в процессе становления рыночных отношений, основные регулирующие функции должно нести государство.

Стратегия Республики Узбекистан в области трудовых ресурсов, предполагает создание условий, в которых каждый трудоспособный человек может проявить свои способности и своим трудом обеспечить достойное существование для себя и для своей семьи.

Для чего предусматриваются следующие направления развития:

- введение сильного механизма мотивации труда, создание условий для развития экономической активности трудовых ресурсов, особенно для молодежи, вступающей в трудоспособный возраст;

- формирование реального рынка труда, среды и условий свободного перераспределения трудовых ресурсов по отраслям народного хозяйства и сферам деятельности;

- разработка местными органами власти территориальных программ создания новых рабочих мест;

- расширение работы по экспорту рабочей силы в страны дальнего зарубежья и страны СНГ на межгосударственной договорной основе;

- развитие промышленных предприятий, работающих на экспорт, в том числе за счет средств иностранных инвестиций с применением местной рабочей силы и сырья;

- развитие туризма и сферы услуг, как трудоемкой отрасли, приносящей большие доходы в иностранной валюте и обеспечивающей трудом большое количество трудовых ресурсов;

- в переходной период создать условия и возможности для неквалифицированной и малоквалифицированной части населения заняться всяческим трудом, не запрещенным законодательством (при строгом учете их численности и доходов).

Проведение активной политики на рынке труда, направленной на создание рабочих мест, особенно в сфере малого бизнеса, трудоустройство и профессиональное обучение безработных, способствует росту занятости населения и снижению безработицы.

Тема 6. Организация и управление деятельностью промышленных предприятий

План:

1. Производство и производственные факторы.
2. Процессы производства и его виды.
3. Принципы организации процесса производства.
4. Виды и методы организации производства.
5. Методологические основы управления производством.
6. Эффективность управления.
7. Эффект масштабного управления производством.

Процесс управления является неотъемлемой частью производственно – хозяйственной деятельности, а о его эффективности можно судить по конечным результатам предприятия.

Эффективность работы в широком смысле слова – понятие, характеризующее результативность работы, т.е. достижение поставленных целей в сопоставлении с производительными затратами.

В латинском языке эффект означает действенный, производительный, дающий научный результат. Это понятие универсально. Его использует во всех сферах человеческой деятельности: в науке, технике, политике и идеологии. Надо уметь отличать понятие «Эффективность производства» от понятия «Эффективность управления производством»

Под эффективностью производства понимается отношение конечных результатов к объему используемых или затраченных ресурсов (т.е. разница между результатом (доходом) производства и его затратами). Это понятие дает оценку динамического процесса развития производства и отражает качественные изменения в нем.

Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Она охватывает особенности экономических, социальных, организационных, маркетинговых, технологических и других отношений, происходящих в процессе управления. Такая многогранность эффективности управления обуславливает многообразие понятий для ее выражения, из которого можно выделить главные:

- эффективность труда работников управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления;
- эффективность процесса управления;
- эффективность система управления;
- эффективность механизация управления (методов, рычагов, стимулов и форм управления).

При переходе от одного понятия к другому увеличивается емкость каждого последующего понятия, их взаимосвязь. По своему содержанию эффективность управления рассматривается как экономическая и

социальная. Выделение данных видов эффективности объясняется различием целей и спецификой форм эффекта.

При определении эффективности управления следует учитывать и сферы её проявления: сферу производства и сферу потребления. В первом случае исчисляют хозрасчетную эффективность управления (предприятием, фирмой), во втором – народнохозяйственную эффективность управления. Хозрасчетная эффективность может служить основным для планирования оценки и стимулирования управленческой деятельности, а народнохозяйственная эффективность – для сравнительной оценки и выбора прогрессивных систем управления, планирования, совершенствования и развития управления.

В зависимости от объекта оценки можно выделить полную (общую) и локальную (частную) эффективность. В первом случае определяют эффективность системы управления, во втором – эффективность использования отдельных видов ресурсов управления (трудовых, материальных, информационных).

В зависимости от целевого назначения эффективность может быть:

А) плановой (характеризующей запланированный уровень и динамики на перспективу);

Б) фактической (характеризующей достигнутый уровень и его динамику);

В) нормативной или потенциальной (определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы);

Г) проектной (определяемой при проектировании новой системы управления).

По методу расчета следует выделять абсолютную и сравнительную эффективность. При определении эффективности управления преимущество отдается исчислению абсолютной эффективности. Сравнительная эффективность применяется при оценке отдельных вариантов использования технических средств, технологий, методов и других средств управления. Каждый из названных видов эффективности имеет свои отличительные особенности, в то же время они все взаимосвязаны и взаимозависимы.

Оценка эффективности управления производством зависит от других видов понятий и характеристик, взаимосвязанных между собой. Системы распространены характеристиками, используемыми при оценке управления, является:

- оперативность, т.е. своевременность управленческих действий в соответствии с целями, задачами и потребностями производства;
- рациональность, или организованность управления, т.е. способность его обеспечивает четкое организационное взаимодействие производства и управления, что выражается в уровне централизации, специализации и других организационных сторонах управленческой деятельности;

- экономичность, или результативность управления, характеризующаяся способностью воздействовать на управляемый – объект с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Оперативность, организованность и экономичность – важнейшие условия высокой эффективности управления.

Понятие «показатель» характеризует какое – либо свойств, аспект, сторону оцениваемого предмета, объекта.

Исходными показателями эффективности управления является:

1. Технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления (оборудования, вычислительной техники, приспособлений и т.д.) и уровень их использование.
2. Организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией и документации.
3. Социальные показатели аппарата управления, определяющие социальную структуру, материального благосостояния, культурно – бытовых, санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и других условий труда.

Основными экономическими показателями эффективности управления является:

1. Годовой экономический эффект
2. Срок окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления.
3. Эффективность управления.
4. Рост производительности труда аппарата управления.

Количественная оценка социальной эффективности управления носит преимущественный сравнительный характер и касается отдельных частных направлений.

На производительность труда аппарата управления значительное влияние оказывает повышение общеобразовательного уровня и квалификации работников, улучшение бытовых условий и т.д.

Экономическая эффективность совершенствования управления не исчерпывается только сокращением трудовых и материальных затрат в аппарате управления, а обуславливается ещё такими социально – экономическими факторами, как повышение трудовой активности кадров управления, их работоспособности, снижение утомляемости, травматизма, сокращение текучести кадров и улучшение условий труда работников.

В условиях рынка усиливается социальная направленность управления, совершенствуется управление развитием и использованием материально – технической базы социально – культурного назначения, повышается роль собственных средств предприятий в улучшение социально – бытовых условий жизни работников, значительные преобразование происходят в образовании, культуре и духовной сфере.

Таким образом, эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицировано их применять и совершенствовать

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;

- эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и

коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат,
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Критерии и показатели эффективности управления

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает выгодное значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций. Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные}: повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия. Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

При оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Тема 7. Планирование в промышленных предприятиях

План:

1. Сущность, цель и задачи планирования.
2. Правила и методы планирования предприятия в условиях модернизации экономики.
3. Текущее, стратегическое планирование предприятия.
4. План развития предприятия и его сущность.
5. Бизнес план - как основная модель деятельности предприятия.
6. Специфика бизнес плана.
7. Опыт зарубежных стран в разработке бизнес – плана.

Планирование - это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Основные принципы планирования:

- 1) Принцип обоснованности целей и задач предприятия.

При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

2) Принцип системности. Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;

3) Принцип научности. Требуется учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;

4) Принцип непрерывности. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;

5) Принцип сбалансированности плана. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;

6) Принцип директивности. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

В зависимости от продолжительности планового периода выделяют перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее (краткосрочное) планирование.

Долгосрочное планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках, "продукт-рынок". При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.

Среднесрочное планирование (от 2 до 3-х лет) учитывает возможности всех подразделений на основе их собственной оценки. Разрабатывается план предприятия по маркетингу, план производства, план по труду и финансовый план.

Текущее планирование обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д.

В планировании используются следующие основные методы:

- а) нормативный - на основе прогрессивных норм использования ресурсов;
- б) балансовый - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- в) экстраполяции - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;
- г) интерполяции - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;
- д) факторный - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;
- е) матричный - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;
- ж) экономико-математического моделирования с применением ЭВМ и другие.

2. Содержание средне- и краткосрочных планов

Планы предприятия включают следующие основные разделы:

- 1) маркетинговая программа: планы маркетинга для основных видов продукции (услуг) и в целом по всей продукции;
- 2) производственная программа: задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении (в показателях валовой, товарной и реализуемой продукции) с учетом повышения качества;
- 3) план развития науки и техники: мероприятия по созданию и освоению новых изделий, внедрению новой техники и технологии;
- 4) план по труду и кадрам: рост производительности труда, численность персонала по категориям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата

работников, балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения;

5) план капитального строительства: объемы капитальных вложений, строительных и строительно-монтажных работ, технического перевооружения предприятия, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей;

б) план материально-технического обеспечения: определение потребности производства в материально-технических ресурсах и источников их удовлетворения с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии;

7) план по издержкам производства, прибыли и рентабельности: себестоимость основных видов продукции, валовой товарной и реализованной продукции; смета затрат на производство; прибыль и рентабельность по видам деятельности и в целом по предприятию;

8) финансовый план: потребность в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; баланс доходов и расходов; взаимоотношения с бюджетом, кредитные отношения;

9) план социального развития коллектива: мероприятия по улучшению условий труда, отдыха и быта работников предприятия;

10) план мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов включает такие направления: охрана и рациональное использование водных ресурсов; охрана воздушного бассейна; охрана и рациональное использование минеральных ресурсов.

Показатели, применяемые в планировании и, подразделяются:

- по экономическому содержанию - на натуральные, трудовые и стоимостные;

- по экономическому назначению - на количественные и качественные (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость);

- по способу характеристики предмета - абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность).

Оперативное планирование - это детальная разработка планов предприятия и его подразделений. Оно соединяет:

1) Календарное планирование, включающее детализацию текущего плана предприятия и доведение заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на месяц, декаду, сутки, смену, а иногда и каждый час;

2) Диспетчеризацию, обеспечивающую:

- сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте;

- организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок, инструмента; вывоз готовой продукции, отходов производства; контроль исправности оборудования; подачу энергии, топлива, сжатого воздуха; организацию контроля качества.

Различают:

■ межцеховое оперативное планирование, обеспечивающее скоординированную деятельность и необходимые производственные пропорции между цехами предприятия в соответствии с последовательностью технологических процессов и с учетом функций основных, вспомогательных, побочных и обслуживающих цехов;

■ внутрицеховое оперативное планирование - осуществляющее распределение работ по участкам и рабочим местам. Основная задача распределения - обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад, рабочих.

Бизнес-план предприятия

Бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде. Поможет определить и обеспечить пути решения этих проблем. Он ориентирован на достижение успеха, главным образом, в финансово-экономической деятельности.

Бизнес-план является основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами и возможными инвесторами. Он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем.

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы.

Макет бизнес-плана: резюме (краткое содержание бизнес-плана); место нахождения предприятия; цель деятельности; описание вида деятельности, характеристика продукции (услуг); оценка рынка сбыта; конкуренция и конкурентное преимущество предприятия; внешнеэкономическая деятельность; стратегия маркетинга; прогнозирование продаж; план технической доработки продукта; план производства; управление предприятием; характеристика персонала; материально-техническое обеспечение; оценка риска; финансовый план; эффективность проекта.

Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана. По возможности, заключение по бизнес-плану должен сделать аудитор. В международной практике для обоснования проектов (бизнес-планов) применяется несколько обобщающих показателей:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности (пороговое значение рентабельности);
- период возврата капитальных вложений (срок окупаемости); максимальный денежный отток (отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источником покрытия всех затрат);
- норма безубыточности (минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль», доход от продажи равен издержкам производства).

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и макроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес-плана может привлекать специалистов консалтинговых организаций.

Бизнес-план опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг;
- всесторонний анализ производственно – хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Функции бизнес-плана и цели его разработки.

Основные функции бизнес-плана представлены в таблице.

Таблица

Функции бизнес-плана	
Внутрифирменная деятельность	Внешние функции

<ul style="list-style-type: none"> - разработка стратегии развития фирмы или конкретизация отдельных направлений ее деятельности; - разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуги); - оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов; - подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования; - подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов; - контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы; - мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы; - формирование благоприятного имиджа фирмы; - план мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций; - подготовка и проведение собраний акционеров фирмы. 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение для реализации проектов инвестиций; - обоснование для включения проектов в государственные (региональные) программы и получение средств из централизованных источников; - получение банковских кредитов; - обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке; - организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности; - разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп;
--	--

Целями разработки бизнес-плана являются следующие:

1. Определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
2. Конкретизация перспективы бизнеса в виде количественных и качественных показателей развития;
3. Привлечение внимания и интереса, обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
4. Получение ценного опыта планирования, развитие перспективного взгляда на организацию и ее рабочую среду.

В отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской деятельности, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Порядок и особенности разработки бизнес-плана.

Бизнес-план должен быть хорошо подготовлен и тщательно изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Он должен содержать описание

главных спорных вопросов, которые излагаются просто и понятно; он должен быть доступен различным группам людей, даже тем которые имеют ограниченные знания о продукте (услугах) и рынке. Объем и степень конкретизации разделов плана определяется спецификой фирмы и сферы ее деятельности. Надо стремиться к тому, чтобы объем бизнес-плана не превышал 50 страниц.

Структура бизнес-плана.

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Он может иметь 5,7,12,17 и другое число разделов, так как ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово – экономической деятельности. И хотя бизнес-план может содержать различное количество разделов, рассмотрим схему наиболее распространенного:

1. Титульный лист;
2. Резюме;
3. История бизнеса (если предприятие действующее);
4. Характеристика продуктов (услуг);
5. Анализ рынка и конкурентов;
6. План производства;
7. План маркетинга;
8. Организационный план;
9. Финансовый план и оценка риска;
10. План исследований и разработок;
11. Оценка и страхование риска;
12. Приложения (аппендикс).

Содержание разделов бизнес-плана.

1. Титульный лист.

Он имеет следующее содержание:

- заголовок плана;
 - дата его подготовки;
 - кто подготовил план и для кого подготовлен;
2. Резюме.

Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес план в целом составлен. Оно должно включать в себе основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришел предприниматель: Структура резюме должна состоять из 3-частей: введение, которое включает цели плана, кратко выраженную суть проекта; основное содержание: сжатое описание всех ключевых элементов плана и его основных частей и заключение, которое суммирует факторы бедующего успеха предпринимателя. Резюме должно быть кратким, обычно 3-4 страницы, но лучше, если поместится на одной странице.

3. История бизнеса.

Этот раздел составляется в том случае, если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития. В нем должно рассказываться о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы

развития, какие продукты (услуги) были предоставлены для рынка. Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.

4. Характеристика продуктов (услуг).

Этот раздел должен включать детальное описание будущего товара. Вопросы, которые относятся к описанию товара, могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкретное описание товара и способов его применения. Тенденции применения выбранного товара.

2. Каков диапазон подобных продуктов (услуг), предлагаемых конкурентами. Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с другими аналогичными моделями.

3. Каков уровень защиты товара, то есть авторские права, лицензии, патенты, зарегистрированная торговая марка.

4. Можно предложить приблизительное определение цены, возможности послепродажного обслуживания.

5. Анализ рынка и конкурентов.

Описывается отрасль, показывают размеры рынка, основные сегменты рынка (группы потребителей). Необходимо описать конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты на которые ориентируются. В данном разделе можно описать выбранные конкурентные стратегии и их конкретное применение.

6. План производства.

Этот раздел должен быть изложен предельно просто, так как читать его, скорее всего, будут люди без специального инженерного образования. Помимо технического описания план производства должен содержать экономические расчеты издержек производства. Кроме того, должны быть освещены вопросы:

1. Основные методы производства и технологии.

2. Общая структура производственного процесса.

3. Какое сырье и материалы необходимы, какие мощности необходимы для организации производства. Описание оборудования, как существующего, так и необходимого.

4. Где будет расположено производство.

5. Как осуществляется контроль качества.

6. Рабочая сила, необходимая для ведения производства.

7. План маркетинга.

Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию того рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана. План маркетинга должен давать ответы на следующие вопросы:

1. Основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентировано предприятие. На какое место в данном сегменте рынка может претендовать бизнес.

2. Какая методика расчета цены на товар фирмы. Каналы распространения товаров.

3. Меры для эффективного продвижения товара. Способы продвижения товаров, стимулирование сбыта.

8. Организационный план.

Этот раздел плана знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий, ответственности, типом организационной структуры фирмы. Если фирма существует уже несколько лет, нужно описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней.

9. Финансовый план

Финансовый раздел бизнес-плана должен включать следующие расчеты:

- распределение чистой прибыли;
- баланс денежный средств;
- доходы и затраты предприятия;
- финансовый план на первый год работы в виде «шахматки»;
- расчет безубыточности и график безубыточности;
- расчет даты, когда проект начнет приносить прибыль;
- прогнозный баланс активов и пассивов предприятия;
- показатели финансово-экономической деятельности предприятия.

Этот раздел включает всю информацию, содержащуюся в других разделах, то есть приводится обоснование всего бизнес-плана. Он является ключевым с точки зрения эффективности проекта и сроков возврата вложенных средств.

10. План исследований и разработок.

Если фирма предполагает ли уже проводит исследования и разработки, то в этом разделе нужно осветить:

- величину затрат на НИОКР и сравнить их с соответствующими затратами фирм-конкурентов;
- квалификация и опыт персонала в отделе исследований и разработок;
- оснащенность отдела исследований и разработок;
- реальные достижения этого отдела и направленность НИОКР;
- связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями и доходы, которые генерирует подразделение, проводя работы для других организаций.

11. Оценка и страхование риска:

В этом разделе дается:

- общая оценка возможных рисков;
- анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения;
- разработка мер по минимизации ущерба.

Помимо этого, рассчитывается инвестиционный риск.

2.4. Расчеты, производимые при разработке бизнес-плана.

Сами по себе финансовые документы не дают ясного представления о финансовом положении фирмы, для его определения проводится анализ финансовых показателей деятельности фирмы.

Он позволяет выявить критические точки в деятельности предприятия, определить причины проблем и запланировать действия, направленные на их решение. Выделяют четыре типа наиболее значимых показателей:

1. Показатели ликвидности (краткосрочной платежеспособности):

- Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.)

$$\text{Ка.л.} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Краткосрочные пассивы}}; \quad (1)$$

Рекомендуемое значение $\text{Ка.л.} \geq 0,2$.

- коэффициент покрытия баланса (Кп.б.)

$$\text{Кп.б.} = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{краткосрочные пассивы}}; \quad (2)$$

Рекомендуемое значение $\text{Кп.б.} \geq 2$.

2. Показатели финансовой независимости и устойчивости:

- коэффициент финансовой устойчивости (Куст.)

-

$$\text{Куст.} = \frac{\text{капитали резервы}}{\text{долгосрочные пассивы} + \text{краткосрочные пассивы}}; \quad (3)$$

Рекомендуемое значение $\text{Куст.} \geq 1,5$.

Если планируется осуществление проекта за счет кредита, то нормативный срок окупаемости проекта равен сроку, на который предоставляется кредит.

Оформление не менее важно для успеха бизнес-плана, чем его содержание. Поэтому специалисты по бизнес-планированию рекомендуют выполнять следующие правила:

1. Бизнес-план должен быть профессиональным. По содержанию, внешнему виду судят о компетенции предпринимателя, разработавшего этот бизнес-план. Этот документ должен быть простым, понятным и доступным для пользования.

2. Бизнес-план должен быть разделен на главы (разделы). Первый раздел – цели и задачи предпринимателя. Весь план должен составляться так, чтобы любой инвестор мог легко отыскать в плане интересующие его разделы, части, пункты. Для более полного и наглядного восприятия

информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы.

3. Бухгалтер или главный бухгалтер должен проверить все финансовые расчеты. При возможности заключение по бизнес-плану должен аудитор.

4. Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий семь разделов, а общий объем может быть назван приемлемым, если он не превышает 100 страниц.

Тема 8. Производственные издержки, себестоимость и цена в промышленных предприятиях

План:

1. Виды и номенклатура продукции.
2. Себестоимость продукции.
3. Издержки промышленного производства. Себестоимость продукции: сущность и виды.
4. Классификация расходов на производство.
5. Структура себестоимости и ее особенности в промышленности. Структура себестоимости.
6. Издержки производства.
7. Пути понижения издержек.
8. Сущность цены. Виды цен. Формирование цен на продукцию.
9. Цена как экономическая категория.
10. Функции цен. Ценообразующие факторы. Порядок и методы ценообразования.
11. Роль государства в регулировании цен.

Издержки производства как экономическая категория представляют собой стоимостное выражение всех затрат производственных факторов, необходимых предприятию для его деятельности по выпуску и реализации продукции, выполнению работ и (или) оказанию услуг. Под производственными факторами в экономической теории понимают материальные элементы производства (оборудование, сырье, материалы и т.п.) и рабочую силу.

Под общественными издержками производства понимают средние при данном уровне развития производительных сил общества затраты общественного (живого и овеществленного) труда на производство продукции (выполнение работ, оказание услуг). Издержки предприятия отражают затраты конкретного предприятия на производство продукции (выполнение работ, оказание услуг). Общественные издержки производства определяют минимальный уровень цены товаров определенного типа (например, станков, машин, инструментов и т.д.) на рынке и поэтому являются базой для установления цены предложения. Чем меньше издержки предприятия при выпуске продукции по сравнению с общественными

издержками производства, тем в более выигрышном положении находится предприятие по сравнению с конкурентами.

Все затраты предприятия в зависимости от их роли в процессе производства подразделяются на три вида:

- текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выполнение работ и (или) оказание услуг (себестоимость продукции, работ, услуг), обеспечивающие процесс простого воспроизводства;
- капитальные затраты предприятия на расширение и обновление, реконструкцию и совершенствование производства, обеспечивающие процесс расширенного воспроизводства;
- затраты на социальные нужды.

В мировой практике широко используется понятие «экономические (вмененные) издержки производства». Экономические издержки связаны с ограниченностью и возможностью альтернативного использования соответствующих ресурсов (производственных факторов). С позиции отдельного предприятия экономические издержки - это те затраты, которые должно осуществить предприятие, или те доходы, которые оно должно обеспечить поставщику ресурсов, чтобы отвлечь данные ресурсы от использования в альтернативных производствах. Экономические издержки принято подразделять на внешние и внутренние.

Под внешними, или явными, издержками понимаются денежные выплаты поставщикам ресурсов (материальных, энергетических, трудовых и др.). Внешние издержки включают в себя стоимость потребленных материальных ресурсов, затраты на оплату труда, амортизационные отчисления от стоимости основных средств и нематериальных активов и прочие затраты и соответствуют затратам отечественных предприятий на производство и реализацию продукции. Внешние, или явные, издержки иначе называют бухгалтерскими издержками производства, поскольку они отражаются в бухгалтерских документах предприятия.

Внутренние (неявные, или имплицитные) издержки представляют собой денежное выражение затрат производственных факторов, принадлежащих предприятию и используемых в процессе производства. К внутренним издержкам относят, в частности, затраты, которые пришлось бы осуществить, если бы соответствующие производственные факторы не являлись собственностью предприятия, например затраты на аренду площадей и оборудования (равные доходам от возможного альтернативного использования (например, сдачи в аренду) производственных площадей, оборудования и т.д., фактически используемых в производственном процессе), и нормальную прибыль предпринимателя, необходимую для удержания его в данной сфере деятельности и включающую в себя оплату его труда, если бы он работал по найму. Внутренние издержки не связаны с реальными затратами денежных средств и поэтому не отражаются в системе бухгалтерского учета.

Экономические издержки производства, представляющие собой сумму внутренних и внешних издержек, используются для оценки целесообразности продолжения реализации выбранной предпринимательской стратегии или ее изменения.

Если рассматривать краткосрочный период деятельности предприятия (период фиксированных мощностей), то все издержки, возникающие в данном периоде, принято подразделять на переменные и постоянные. Постоянные издержки не изменяются при изменении объема выпускаемой продукции в натуральном выражении. На машиностроительных предприятиях к постоянным издержкам относятся амортизационные отчисления от стоимости основных средств и нематериальных активов (при использовании линейного и нелинейного методов амортизации), расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, страховые выплаты.

Переменные издержки изменяются при изменении объема производства. На машиностроительных предприятиях к переменным издержкам относятся расходы на основные материалы, комплектующие изделия и покупные полуфабрикаты, топливо и энергию, заработная плата рабочих, зависящая от количества изготовленной продукции, и другие расходы. В зависимости от характера изменения переменные издержки подразделяются на пропорциональные, дегрессивные и прогрессивные.

Пропорциональные переменные издержки изменяются пропорционально объему выпускаемой продукции. К ним относятся, например, затраты на основные материалы и комплектующие изделия.

Дегрессивные переменные издержки изменяются в относительно меньшей пропорции по сравнению с объемом производства. К ним относятся, например, затраты на оплату труда рабочих, обслуживающих оборудование (наладчиков, ремонтников).

Прогрессивные переменные издержки изменяются в относительно большей пропорции по сравнению с объемом производства. К ним относятся, например, затраты на ресурсы повышенной степени дефицитности.

Сумма постоянных и переменных издержек представляет собой совокупные, или валовые, издержки производства.

Предельные, или маржинальные, издержки представляют собой дополнительные издержки, связанные с производством еще одной единицы продукции. Предельные издержки определяются как отношение изменения совокупных издержек к изменению объема производства. Данный вид издержек используется при обосновании целесообразности увеличения выпуска продукции, оценке выгодности принятия дополнительного заказа и его цены.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции (работ, услуг). В себестоимости находит отражение стоимостная оценка природных ресурсов, сырья, материалов, топлива,

энергии, трудовых ресурсов. В себестоимость включаются часть стоимости основных фондов, используемых для производства продукции, а также расходы, связанные с обслуживанием и управлением производством. Себестоимость продукции образует основу цены товаров и является одним из качественных показателей работы предприятия. От уровня себестоимости зависят прибыль, получаемая машиностроительным предприятием, и рентабельность продукции. Этот показатель характеризует степень эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, основных и оборотных средств предприятия.

Себестоимость продукции как экономическая категория используется:

- для экономического обоснования и принятия различных управленческих решений на машиностроительном предприятии;
- для планирования, учета и контроля всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- в качестве исходной базы при установлении оптовой цены на продукцию и определении прибыли и рентабельности;
- для экономического обоснования капитальных вложений в техническое перевооружение, реконструкцию и расширение действующего предприятия и др.

Снижение себестоимости и оптимизация ее структуры являются важными направлениями в деятельности каждого машиностроительного предприятия.

Различают индивидуальную и среднеотраслевую себестоимость.

Индивидуальная себестоимость представляет собой затраты отдельного предприятия при достигнутом уровне использования техники, применяемой технологии и методах организации производства. Индивидуальная себестоимость определяется конкретными условиями деятельности предприятия.

Если какая-либо продукция изготавливается на нескольких машиностроительных предприятиях и характеризуется различной величиной затрат, можно определить среднеотраслевую себестоимость, которая представляет собой средневзвешенную величину себестоимости продукции по отрасли и в большей степени отражает уровень общественно необходимых затрат ресурсов на производство данного вида продукции.

В зависимости от состава и объема включаемых расходов различают цеховую, производственную (заводскую) и коммерческую (полную) себестоимость продукции.

Цеховая себестоимость включает в себя только те расходы, которые зависят от изготовления продукции в цехах, а именно: затраты на приобретение исходных материальных ресурсов, затраты живого труда по переработке этих ресурсов и затраты по обслуживанию и управлению цехами.

Производственная (заводская) себестоимость состоит из цеховой себестоимости и расходов по обслуживанию и управлению производством общезаводского характера.

Коммерческая (полная) себестоимость складывается из производственной себестоимости и расходов, связанных с реализацией продукции.

В зависимости от целей планирования и учета себестоимость подразделяется на плановую, фактическую, нормативную, проектную и прогнозируемую.

Плановая себестоимость отражает предельно допустимые затраты предприятия на производство продукции, предусмотренной планом, и определяется на основе плановой калькуляции.

Фактическая себестоимость определяется величиной реально затраченных средств на производство продукции и рассчитывается на основе отчетной калькуляции.

Нормативная себестоимость представляет собой затраты, рассчитываемые по нормативам и нормам затрат, действующим на момент определения себестоимости, и устанавливается на основе нормативной калькуляции.

Проектная (сметная) себестоимость определяется для продукции или заказов, не предусмотренных планом и выполняемых в разовом порядке, и рассчитывается на основе сметной калькуляции.

Прогнозируемая (перспективная) себестоимость определяет затраты на изготовление продукции, которые будут достигнуты в будущих (отдаленных) периодах.

По виду и степени готовности продукции исчисляют себестоимость валовой, товарной, реализованной продукции, себестоимость партии (заказа), контракта, незавершенного производства.

Перечень расходов, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) в целях расчета налогооблагаемой прибыли, определяется в соответствии с законодательством РУз.

Расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные предприятием.

Под обоснованными расходами понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме.

Под документально подтвержденными расходами понимаются затраты, подтвержденные документами, оформленными в соответствии с законодательством РУз. Расходами признаются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода.

Расходы в зависимости от их характера, а также условий осуществления и направлений деятельности предприятия подразделяются на расходы, связанные с производством и реализацией, и внереализационные расходы.

Расходы, связанные с производством и реализацией, включают в себя:

- расходы, связанные с изготовлением (производством), хранением и доставкой товаров, выполнением работ, оказанием услуг, приобретением и (или) реализацией товаров (работ, услуг, имущественных прав);

- расходы на содержание и эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества, а также на поддержание их в исправном состоянии;
- расходы на освоение природных ресурсов;
- расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки;
- расходы на обязательное и добровольное страхование;
- прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией.

В целях анализа, учета и планирования расходов используются две взаимодополняющие классификации:

- по экономическим элементам расходов;
- калькуляционным статьям расходов.

Под экономическим элементом понимают однородный вид затрат, объединенных характером расходуемого ресурса. Классификация расходов по экономическим элементам представляет собой перечень и объем ресурсов, потребляемых предприятием для производства и (или) реализации продукции независимо от того, где и как производятся затраты внутри предприятия.

Расходы, связанные с производством и реализацией и образующие себестоимость продукции, группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

- материальные расходы (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- расходы на оплату труда;
- суммы начисленной амортизации;
- прочие расходы.

К материальным расходам, в частности, относятся следующие затраты предприятия:

- на приобретение сырья и (или) материалов, которые входят в состав вырабатываемой продукции (основные материалы);
- приобретение материалов для обеспечения технологического процесса и для упаковки продукции или расходуемых на другие производственные и хозяйственные нужды (проведение испытаний, содержание и эксплуатацию основных средств и пр.);
- приобретение запасных частей и расходных материалов, используемых для ремонта оборудования, инструментов, приспособлений и др.;
- приобретение комплектующих изделий и (или) полуфабрикатов, подвергающихся монтажу и (или) дополнительной обработке на предприятии;
- приобретение топлива, воды и энергии всех видов, расходуемых на технологические цели, выработку всех видов энергии, отопление зданий, а также расходы на трансформацию и передачу энергии;
- приобретение работ и услуг производственного характера выполняемых сторонними предприятиями или индивидуальными предпринимателями (выполнение отдельных операций по изготовлению продукции,

транспортные услуги сторонних организаций по перевозке грузов внутри предприятия и доставке готовой продукции до станции отправления);

- расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией фондов природоохранного назначения (в том числе с содержанием и эксплуатацией очистных сооружений), а также платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ в природную среду.

Стоимость товарно-материальных ценностей, включаемых в материальные расходы, формируется исходя из цен их приобретения (без учета налога на добавленную стоимость), наценок (надбавок), комиссионных вознаграждений, выплачиваемых снабженческим и внешнеэкономическим организациям, стоимости услуг товарных бирж, включая брокерские услуги, таможенных пошлин, платы за транспортировку, хранение и доставку, осуществляемые сторонними организациями.

Сумма материальных расходов уменьшается на стоимость возвратных отходов. Под возвратными отходами понимаются остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, полностью или частично утратившие потребительские качества исходного ресурса и в силу этого используемые с повышенными затратами (с понижением выхода продукции) или вовсе не используемые по прямому назначению.

Возвратные отходы оцениваются следующим образом:

- по пониженной цене исходного материального ресурса (по цене возможного использования), если отходы могут быть использованы для основного производства и вспомогательного производства, но с повышенными затратами (пониженным выходом готовой продукции);
- цене реализации, если отходы реализуются на сторону.

При определении размера расходов при списании сырья и материалов на производство в соответствии с принятой предприятием учетной политикой для целей налогообложения применяется один из следующих методов оценки сырья и материалов, используемых в производстве:

- по себестоимости единицы запасов;
- средней себестоимости;
- себестоимости первых по времени приобретений;
- себестоимости последних по времени приобретений.

К расходам на оплату труда относятся затраты предприятия на оплату труда основного производственного персонала, а также не < в штате работников, участвующих в основной деятельности предприятия. Затраты на оплату труда включают в себя заработную плату, начисляемую по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с системами оплаты труда, принятыми на предприятии; надбавки и доплаты; премии за производственные результаты; оплату очередных и дополнительных отпусков; стоимость бесплатно предоставляемых услуг; единовременные вознаграждения за выслугу лет и другие расходы, предусмотренные законодательством.

К суммам начисленной амортизации относятся суммы амортизационных отчислений по амортизируемому имуществу (основным средствам и нематериальным активам).

К прочим расходам относятся:

- суммы налогов и сборов, начисленные в порядке, установленном законодательством о налогах и сборах, и выплачиваемые из себестоимости, в частности единый социальный налог. Ставки единого социального налога уменьшаются с увеличением среднего размера оплаты труда на предприятии. Единый социальный налог рассчитывается в процентах от затрат на оплату труда;
- расходы на сертификацию продукции и услуг;
- расходы на оплату услуг по охране имущества, обслуживанию охранной пожарной сигнализации, услуг пожарной охраны и иных услуг охранной деятельности, а также расходы на содержание собственной службы безопасности по выполнению функций экономической защиты финансовых и хозяйственных операций и сохранности материальных ценностей;
- расходы по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности, предусмотренных законодательством РУз;
- расходы по набору работников, включая оплату услуг специализированных компаний по подбору персонала;
- расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и обслуживанию;
- арендные (лизинговые) платежи за арендуемое (принятое в лизинг) имущество;
- расходы на содержание служебного автотранспорта;
- расходы на командировки в пределах норм, утвержденных правительством Российской Федерации;
- расходы на оплату юридических, информационных, консультационных, нотариальных, аудиторских и иных аналогичных услуг;
- расходы на оплату услуг по управлению предприятием или отдельными его подразделениями;
- представительские расходы, связанные с официальным приемом и обслуживанием представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и поддержания сотрудничества. Представительские расходы за отчетный период включаются в состав прочих расходов в размере, не превышающем 4% от расходов предприятия на оплату труда за тот же период;
- расходы на подготовку и переподготовку кадров, состоящих в штате предприятия, на договорной основе;
- расходы на канцелярские товары;
- расходы на почтовые, телефонные, телеграфные и другие подобные услуги; расходы на оплату услуг связи, вычислительных центров и банков, включая расходы на услуги факсимильной и спутниковой связи, электронной почты, а также информационных систем (Интернет и иные аналогичные системы);

- расходы, связанные с приобретением права на использование программ для ЭВМ и баз данных по договорам с правообладателями (по лицензионным соглашениям). К указанным расходам также относятся расходы на обновление программ для ЭВМ и баз данных;
- расходы на текущее изучение (исследование) конъюнктуры рынка и распространение информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товаров (работ, услуг);
- расходы на рекламу производимых и (или) реализуемых товаров (работ, услуг), включая участие в выставках и ярмарках;
- расходы обслуживающих производств и хозяйств, включая расходы на содержание объектов жилищно-коммунальной и социально-культурной сферы;
- расходы на подготовку и освоение новых производств, цехов и агрегатов;
- расходы некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии, организации производства и управления;
- периодические (текущие) платежи за пользование правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации (в частности, правами, возникающими из патентов на изобретения, свидетельств на товарные знаки и др.);
- взносы по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, производимые в соответствии с законодательством.
- расходы на обязательное и добровольное страхование имущества, предусмотренные законодательством;
- расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки, относящиеся к созданию новой или усовершенствованию производимой продукции (товаров, работ, услуг), в частности расходы на изобретательство. Указанные расходы равномерно включаются предприятием в состав прочих расходов в течение трех лет при условии использования указанных исследований и разработок в производстве и (или) при реализации продукции;
- расходы на ремонт основных средств.

Группировка затрат по экономическим элементам используется для составления сметы затрат на производство, для определения общего объема потребляемых предприятием различных видов ресурсов и потребности в оборотных средствах.

Вместе с тем на основе данной группировки нельзя определить конкретное направление и место осуществления затрат, а также себестоимость отдельных видов выпускаемой продукции. Эти задачи решает группировка затрат по статьям калькуляции.

Цена представляет собой денежное выражение стоимости единицы товара или услуги. Под ценой понимают сумму денег (или других товаров и услуг), уплачиваемых или получаемых за единицу товара или услуги. Цена оказывает непосредственное влияние на производство, распределение, обмен и потребление. В условиях рыночных отношений цена выступает как

связующее звено между производителем и потребителем товаров и услуг. От уровня цен зависит величина прибыли, получаемой предприятием, и его финансовое положение.

К функциям цены как экономической категории относятся следующие:

- учетная, которая отражает общественно необходимые затраты труда на выпуск и реализацию продукции, объем совокупных издержек производства и обращения. Выполняя учетную функцию, цена служит средством исчисления стоимостных показателей (объема валовой, товарной и реализованной продукции, объема капиталовложений и др.). Кроме того, учетная функция обеспечивает возможность сопоставления различных товаров, которые несопоставимы по потребительским свойствам. Учетная функция позволяет оценить эффективность деятельности предприятий на основе различных показателей;
- распределительная (перераспределительная), которая предусматривает включение в цену акциза на отдельные виды товаров, налога на добавленную стоимость, единого социального налога и других отчислений, поступающих в бюджет и внебюджетные фонды (Пенсионный фонд и др.) в целях перераспределения национального дохода между отраслями экономики, регионами, социальными группами населения. С помощью цен осуществляется перераспределение национального дохода между производственной и непроизводственной сферами, а также между отраслями производственной сферы, т.е. между добывающей промышленностью и отраслями перерабатывающей промышленности;
- стимулирующая, которая проявляется в том, что цена оказывает стимулирующее воздействие на внедрение достижений научно - технического прогресса, ресурсосберегающих технологий для повышения эффективности производства и качества продукции, на увеличение выпуска конкурентоспособной продукции и спроса на нее. Снижение цен на продукцию, которая морально устарела, имеет низкое качество и не пользуется спросом, побуждает предприятие снимать ее с производства. В этом проявляется дестимулирующее воздействие цен;
- регулирующая (балансирующая), которая обеспечивает соответствие между спросом и предложением, производством и потреблением;
- направляющая, которая обусловлена взаимосвязями между товарными, финансовыми и фондовыми рынками. При наличии не полностью удовлетворенного, высокого спроса на товары и услуги и роста цен на них происходит перетекание капиталов в соответствующие отрасли;
- расчетная, которая заключается в обеспечении расчетов между поставщиками и потребителями продукции и услуг.

Рыночная цена товара формируется под воздействием множества факторов, основными из которых являются:

- тип рынка сбыта продукции (чистая конкуренция, олигополистическая конкуренция, монополистическая конкуренция или чистая монополия);
- соотношение спроса и предложения;

- издержки производства и обращения;
- факторы, определяемые государственной экономической политикой;
- уровень инфляции и состояние валютного курса;
- конкуренция;
- другие факторы (например, стадия жизненного цикла изделия, качество продукции, объем и условия поставки и т.д.).

Большая часть машин и оборудования (станков, автомобилей, других транспортных машин, сельскохозяйственных машин, энергетического оборудования и др.) реализуется в условиях рынка олигополистической конкуренции. К признакам данного рынка относятся следующие:

- наличие небольшого числа крупных и средних компаний-производителей;
- контроль над ценами ограничен, но может быть значительным при тайном сговоре крупных производителей;
- при проникновении на рынок новых производителей для них существуют значительные препятствия;
- преобладание неценовой конкуренции.

В условиях рынка ценообразование происходит под влиянием действия законов спроса и предложения. Спрос представляет собой платежеспособную потребность и определяет максимальную границу цены. Закон спроса гласит: цена и спрос находятся в обратной зависимости (чем выше цена, тем меньше спрос, и наоборот). В соответствии с законом предложения предложение выше при более высоком уровне цен, и наоборот. Цена равновесия на какой-либо товар определяется пересечением кривых спроса и предложения.

Изменение уровня спроса в зависимости от изменения цены продукции может в значительной степени варьироваться для различных товаров. Для оценки такого изменения спроса используется понятие ценовой эластичности. Степень ценовой эластичности или неэластичности спроса по цене определяется коэффициентом эластичности. Коэффициент эластичности E представляет собой отношение изменения количества спрашиваемой продукции (в процентах) к изменению цены на эту продукцию (в процентах). Поскольку кривая спроса описывается функцией с обратной зависимостью, коэффициент эластичности спроса всегда имеет отрицательный знак. Принято этот знак «-» игнорировать и рассматривать коэффициент эластичности как имеющий положительное значение. Если $E > 1$, то спрос эластичен. В этом случае увеличение цены приводит к уменьшению выручки, и наоборот. Если $E < 1$, спрос неэластичен, и изменение цены приводит к изменению выручки в том же направлении. К товарам неэластичного спроса относятся товары первой необходимости и др. Значительная часть продукции машиностроения относится к товарам производственно-технического назначения. Для этих товаров, в отличие от потребительских товаров, также характерен неэластичный спрос.

Минимальный уровень цен определяется средними издержками, связанными с производством и реализацией продукции. Издержки производства и обращения влияют на конкурентную цену лишь в той

степени, в которой они воздействуют на предложение. Если предприниматель будет вынужден продавать продукцию по ценам, недостаточно высоким для того, чтобы возместить осуществленные им затраты, он сочтет данную предпринимательскую деятельность нецелесообразной, и предложение уменьшится. Цена должна возместить совокупные издержки производства и обращения (полную себестоимость) и обеспечить некоторую прибыль. В машиностроении издержки производства и обращения в меньшей степени влияют на цены выпускаемых в отрасли товаров массового потребления (автомобилей, инструмента и др.), чем на цены продукции производственно-технического назначения (стансов, турбин, реакторов и др.).

К факторам, определяемым государственной экономической политикой, относятся государственное регулирование цен, налоги, акцизы, таможенные пошлины. Государственное регулирование цен, например на продукцию и услуги естественных монополий, а также устанавливаемые в законодательном порядке ставки налогов, акцизов, таможенных пошлин и других отчислений в бюджет оказывают серьезное влияние на уровень цен.

Конкуренция бывает ценовая и неценовая. В случае ценовой конкуренции борьба за потребителя ведется с помощью цен. Условиями успешной ценовой конкуренции для предприятия являются совершенствование производства и возможность снижения себестоимости. Неценовая конкуренция означает соперничество в качестве продукции, в ее новизне и уникальных свойствах, дизайне и функциональных возможностях, в совершенстве технологий, в уровне послепродажного обслуживания, в организации сбыта и т.п.

Ценообразующие факторы, зависящие от предприятия — производителя товаров и услуг (качество продукции, стадия жизненного цикла изделия, организация продвижения товара на рынок договорные отношения поставщиков и потребителей и др.), позволяют корректировать цены в соответствии с ценовой политикой предприятия.

Свойства машин и оборудования как товара также оказывают влияние на процесс ценообразования. В работе выделен ряд общих признаков машин и оборудования:

1. Значительная часть машин и оборудования (станки, строительная техника, энергетическое оборудование и др.) относится к товарам производственно-технического назначения, поэтому спрос на данные товары зависит от развития отраслей, в которых они используются. Так, спрос на металлорежущие станки и оборудование для обработки давлением определяется состоянием таких отраслей, как автомобильная промышленность, сельскохозяйственное машиностроение, авиационная промышленность, энергетическое машиностроение и т.д. Спрос на деревообрабатывающие станки зависит от темпов развития строительной индустрии и мебельной промышленности. Спрос на сельскохозяйственную технику связан с состоянием и темпами развития сельского хозяйства.

2. Машины и оборудование представляют собой товары длительного пользования, поэтому для потребителя важное значение имеет не только цена, но и комплекс эксплуатационных характеристик, включая надежность, энергоемкость, долговечность, экологичность и др.

3. Машины и оборудование характеризуются разной степенью универсальности. В зависимости от широты применения машины и оборудование подразделяются: на универсальные, используемые в разных отраслях; специализированные, т.е. предназначенные для ограниченного круга потребителей; специальные и уникальные, изготавливаемые и комплектующие по индивидуальным заказам. Степень универсальности влияет на применяемые методы ценообразования и организацию товародвижения.

4. Поставка машин и оборудования потребителю часто связана с оказанием таких услуг, как предпродажное и гарантийное обслуживание, комплектование оснасткой и запасными частями, транспортирование к месту эксплуатации. Во многих случаях поставщик выполняет монтажные и пусконаладочные работы и проводит обучение персонала. Стоимость указанных работ и услуг также влияет на цену.

Для успешной реализации продукции предприятия необходима разработка грамотной ценовой политики. Под ценовой политикой понимают деятельность руководства предприятия по установлению, поддержанию и корректировке цен на производимые товары, направленную на достижение целей предприятия.

Процесс ценообразования на предприятии включает в себя ряд последовательных этапов.

1. Постановка задачи (выбор цели) ценообразования. Как правило, выделяют три основные цели:

- обеспечение выживаемости;
- максимизация прибыли;
- удержание рынка.

Обеспечение выживаемости (сбыта) и предотвращение банкротства — одна из главных целей предприятия, осуществляющего свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Увеличение сбыта за счет занижения цен возможно в случае эластичного спроса по цене. Предприятие может идти на снижение цен для ликвидации запасов продукции на складе. Цель, заключающаяся в максимизации прибыли, достигается за счет выбора таких цен, которые обеспечивают максимальное возмещение затрат и получение максимально возможной прибыли. Эту цель наиболее целесообразно ставить в краткосрочном периоде. При достижении цели, состоящей в удержании рынка, предприятие стремится сохранить стабильное положение на рынке за счет умеренной рентабельности продукции, принятия комплекса мер для предотвращения уменьшения сбыта, в частности проведения эффективной рекламной кампании и поддержания высокого качества и конкурентоспособности продукции.

В качестве целей ценовой политики также могут рассматриваться получение сверхприбыли путем «снятия сливок» с рынка, вытеснение конкурентов, ограничение потенциальной конкуренции, внедрение на рынке новой продукции (завоевание рынка) и др. Цель, заключающаяся в завоевании лидерства на рынке, обычно ставят перед собой крупные компании, обладающие существенными конкурентными преимуществами и имеющие репутацию производителей товаров высокого качества. Эти компании, как правило, имеют известные товарные знаки. Наличие у продукции известного товарного знака может обеспечить существенное повышение цены. Кроме того, высокие цены могут быть связаны с наличием у продукции принципиально новых функциональных возможностей или обеспечением высокого уровня послепродажного обслуживания.

Выбор цели должен быть основан на оценке приоритетов деятельности предприятия, его положения на рынке и финансового состояния. Некоторые цели могут достигаться противоположными путями. Например, повышение прибыли может быть обеспечено за счет увеличения цены единицы продукции, но общий прибыли возрастает и при росте сбыта, вызванном снижением цен. Ценовая стратегия может изменяться в зависимости от этапа жизненного цикла изделия.

2. Определение уровня спроса на продукцию. Оценка спроса представляет собой важный этап ценообразования. На данном этапе оценивают потребность в товаре и платежеспособный спрос на него, определяют емкость рынка и потенциальный объем продаж. Эти задачи должна решать маркетинговая служба предприятия. Методы определения уровня спроса различаются для машиностроительной продукции массового спроса (автомобилей, ручного инструмента и т. п.) и продукции производственно-технического назначения (станков, промышленных роботов и др.).

3. Оценка издержек. Данная процедура необходима для определения нижнего уровня цен на продукцию, а также для анализа возможностей предприятия в области изменения цен и конкурентной борьбе.

4. Сравнительный анализ цен и товаров конкурентов. Изучение продукции, выпускаемой конкурентами, и цен на нее необходимо для того, чтобы предприятие смогло объективно оценить свое положение на рынке и скорректировать цены. Если продукция предприятия по своим потребительским свойствам и качеству превосходит аналогичную продукцию конкурентов, то цены могут быть повышены, и наоборот. Информацию о ценах и качестве товаров конкурентов получают следующими способами: производят сравнительные закупки товаров конкурентов для сопоставления качества и цены, изучают прайс-листы конкурентов, опрашивают потребителей о качестве товаров конкурентов.

5. Выбор метода ценообразования. Существуют следующие методы ценообразования:

- основанные на затратном подходе;
- «целевого ценообразования»;

- с ориентацией на цены лидера или на уровне существующих цен на аналогичные товары и услуги;
- с ориентацией на ценностную значимость товара;
- метод установления цены на основе результатов закрытых торгов;
- параметрические методы.

Основная идея методов, основанных на затратном подходе, заключается в суммировании издержек производства и определенной прибыли, которую планирует получить предприятие. Среди методов данной группы выделяются следующие: «полные издержки + прибыль», «усредненные (за ряд лет) издержки + прибыль», «стандартные (нормативные) затраты + прибыль». При использовании указанных методов прибыль определяется исходя из уровня рентабельности данного вида продукции, т. е. в процентах от суммы издержек. Широкое распространение методов этой группы обусловлено, во-первых, их простотой, а, во-вторых, тем, что у производителей гораздо больше информации об издержках, чем о спросе. Данными методами может пользоваться большинство предприятий машиностроения, у которых издержки близки к среднеотраслевым. Методы, основанные на затратном подходе, могут успешно применяться при наличии на предприятии отлаженной учета затрат и правильном выборе нормативов рентабельности. К недостаткам данных методов относятся отсутствие учета спроса, влияния конкурентов и их ценовой политики, данных методов наиболее целесообразно при монопольном положении предприятия на соответствующем рынке.

При целевом ценообразовании прибыль не устанавливается в процентном отношении к издержкам производства, а определяется на основе анализа безубыточности отдельно для каждого вида продукции. Применение методов целевого ценообразования возможно в случае наличия на предприятии системы учета переменных и постоянных затрат. Если на предприятии известны постоянные затраты ($Z_{\text{пост}}$) на весь объем продукции, переменные затраты ($Z_{\text{пер}}^{\text{уд}}$) на единицу продукции и плановая прибыль ($\Pi_{\text{пл}}$), то для достижения целевой прибыли можно рассчитать, при каком уровне цен (Ц) будут достигнуты объемы продаж ($\text{N}_{\text{пл}}$), позволяющие возместить совокупные издержки и получить целевую прибыль:

$$\text{N}_{\text{пл}} = \frac{Z_{\text{пост}} + \Pi_{\text{пл}}}{\text{Ц} - Z_{\text{пер}}^{\text{уд}}}$$

К недостаткам методов данной группы также относится отсутствие учета спроса и специфики продукции.

Методы ценообразования с ориентацией на цены лидера или на уровне существующих цен на аналогичную продукцию или услуги используются преимущественно на тех рынках, где продаются однородные товары. На рынках с высокой степенью конкуренции предприятие имеет ограниченную возможность влияния на цены и вынуждено устанавливать цены на уровне цен конкурентов. При этом основная задача состоит в управлении

издержками на самом предприятии, чтобы при сложившемся на рынке уровне цен обеспечить максимально возможную прибыль.

В настоящее время многие зарубежные компании (например, DuPont, Caterpillar) используют метод ценообразования с ориентацией на ценностную значимость товара. При использовании этого метода одним из основных факторов, влияющих на цену, является восприятие потребителем товара, имеющего для него определенную ценность. Цена должна соответствовать ощущаемой потребителем ценностной значимости товара. Ценность товара для потребителя определяется его техническими характеристиками, дизайном, надежностью, долговечностью, удобством и экономичностью в эксплуатации, престижностью, уровнем послепродажного сервиса и т.п. Субъективная оценка потребителя заключается в том, что он определяет соотношение между ценностью определенного товара и его ценой и сравнивает данное соотношение с соответствующими соотношениями для аналогичных товаров конкурентов. Использование этого метода требует проведения тщательных маркетинговых исследований для получения информации о мнении потребителей о продукции данного типа.

Метод установления цены на основе результатов закрытых торгов применяется в том случае, когда потребитель имеет возможность выбора поставщика необходимой ему продукции. Потенциальные поставщики назначают свои цены на закрытых торгах, и в конкурентной борьбе, как правило, побеждает тот, кто предлагает наилучшие для потребителя условия контракта.

В основе параметрических методов лежат установленные на основе анализа статистических данных зависимости между ценами и основными параметрами продукции. Параметрический ряд в машиностроении представляет собой группу изделий, которые однородны по конструктивно-технологическим характеристикам, имеют одинаковое или сходное функциональное назначение и различаются уровнем потребительских свойств. Например, параметрический ряд токарных станков — это группа токарных станков схожего функционального назначения, различающихся по мощности главного привода и максимальному диаметру обрабатываемых деталей. Параметрические методы, как правило, используются для товаров производственно-технического назначения, в особенности для технологического оборудования и транспортных средств. При использовании параметрических методов цена нового изделия определяется на основе корректировки цены базового изделия в данном параметрическом ряду. При корректировке учитывают новые потребительские параметры изделия.

К параметрическим методам относятся метод удельной цены, метод корректирующих параметрических коэффициентов, ценовой метод баллов и метод средневзвешенного параметрического индекса. При использовании метода удельной цены цену изделия определяют как произведение удельной цены на значение основного параметра изделия (например, мощности) в соответствующих единицах измерения (например, кВт). При этом удельная

цена представляет собой частное от деления цены базового изделия на значение такого же основного параметра базового изделия. Поскольку цена определяется на основе только одного параметра, данный метод можно применять для ориентировочных оценок и в том случае, когда имеется один главный параметр изделия.

При использовании метода корректирующих параметрических коэффициентов цену нового изделия рассчитывают как произведение цены аналогичного изделия и корректирующих параметрических коэффициентов. Каждый корректирующий параметрический коэффициент определяют как отношение значений соответствующего параметра нового изделия и изделия-аналога с учетом степени влияния данного параметра на цену.

При использовании ценового метода баллов выполняют следующие действия:

- на основе экспертных оценок отбирают существенные параметры нового и базового изделий;
- каждому выбранному параметру присваивают определенное количество баллов;
- суммируют баллы для нового и базового изделий;
- определяют соотношение сумм баллов для нового и базового изделий;
- рассчитывают цену нового изделия путем корректировки цены базового изделия с учетом указанного соотношения.

Ценовой метод баллов целесообразно применять для установления цен на изделия, параметры которых не поддаются количественному соизмерению (например, дизайн, удобство и т.п.). Основным недостатком метода является субъективность при присвоении баллов.

На выбор метода ценообразования влияют следующие факторы:

- конкретные условия рынка (степень монополизации, ценовая эластичность спроса, круг потребителей и др.);
- характер реализуемой продукции (степень ее новизны, взаимозаменяемость с другими товарами, уровень патентной защищенности и др.);
- положение предприятия в соответствующей отрасли (финансовое состояние, связи с другими производителями и др.).

6. Расчет исходной цены изделия на основе выбранного метода.

7. Установление окончательной цены с учетом условий поставки, обслуживания, гарантий, скидок и др. Специальные условия поставки продукции и ее оплаты (например, рассрочка платежей: или полная предоплата) могут приводить как к повышению, так и к снижению цен. Ценовые скидки разделяются на оптовые, бонусные, комплектные, сезонные, функциональные, сконто и прочие. Оптовые скидки зависят от размера партии товара, при этом процент снижения цены определяется размером партии. Конусные скидки представляют собой скидки для постоянных покупателей. Комплектные скидки используются при комплектном приобретении товара, например, при приобретении станка с полным комплектом оснастки или приобретении сельскохозяйственной машины с полным набором

навесных орудий, при этом стоимость комплекта меньше суммы цен входящих в комплект изделий, приобретаемых по отдельности. Сезонные скидки применяются в период пониженного спроса на данную продукцию. Для машиностроительной продукции данные скидки используются достаточно редко. Функциональные скидки предоставляются тем покупателям, которые берут на себя договорные обязательства по выполнению работ и оказанию услуг, способствующих сбыту данной продукции. К таким работам и услугам относятся участие в рекламных акциях, мониторинг состояния приобретенного оборудования и предоставление данных мониторинга предприятию-производителю и др. Скидки сконто применяются при условии ускоренной оплаты товара.

Цены могут быть классифицированы по ряду признаков. По характеру обслуживаемого хозяйственного оборота цены на продукцию машиностроения разделяют:

- на отпускные (оптовые) цены на промышленную продукцию;
- розничные цены;
- тарифы на платные услуги, оказываемые населению и предприятиям;
- цены, обслуживающие внешнеторговый оборот.

Отпускные (оптовые) цены на промышленную продукцию представляют собой цены, по которым закупается и реализуется продукция предприятий в порядке оптового оборота. Отпускная цена промышленности представляет собой сумму оптовой цены предприятия, акциза и НДС. В случае если предприятие-потребитель приобретает продукцию не у предприятия-изготовителя, а у снабженческо-сбытовой организации, отпускная цена промышленности включает в себя еще наценку снабженческо-сбытовой организации и НДС, образованный в этой организации.

Оптовая цена предприятия представляет собой сумму полной (коммерческой) себестоимости и прибыли, необходимой для финансирования ряда текущих расходов и развития предприятия. Оптовая цена предприятия используется для определения объема товарной и реализованной продукции, прибыли от реализации продукции, а также для учета и планирования производства, определения уровня затрат на 1 сум. товарной или реализованной продукции.

Акцизы — это косвенные налоги, включаемые в цену товара и оплачиваемые покупателем. Перечень подакцизных товаров и ставки акцизов устанавливается правительством Российской Федерации. В машиностроении подакцизными товарами являются легковые автомобили. Акцизы рассчитываются, как правило, в процентах от оптовой цены предприятия.

Налог на добавленную стоимость представляет собой налог, взимаемый с каждого акта купли-продажи, начиная со стадии производства и заканчивая продажей конечному потребителю. Данный налог оплачивается конечным потребителем товаров, работ и услуг и не затрагивает издержки и прибыль предприятий-производителей. Налог на добавленную стоимость рассчи-

тывается в процентах от суммы оптовой цены и акциза для подакцизных товаров и в процентах от оптовой цены для остальных товаров.

Наценки (оптово-сбытовые скидки) снабженческо-сбытовых организаций устанавливаются при реализации продукции с их участием. Наценки служат для возмещения издержек и формирования прибыли снабженческо-сбытовых организаций. На рынке машин и оборудования в роли таких организаций выступают дилерские компании. Издержки дилерских компаний, торгующих технологическим оборудованием, могут включать в себя затраты на аренду и содержание офисных помещений и склада, оплату труда персонала, транспортные расходы, затраты на рекламу и услуги связи и др. Отпускные цены дилеров представляют собой сумму отпускной цены предприятия, наценки дилера и НДС, образованного в дилерской компании.

Розничные цены — это цены, по которым товары реализуются в розничной торговой сети населению и предприятиям. Розничная цена представляет собой сумму отпускной цены промышленности, торговой надбавки (скидки) и НДС, образованного в торговой организации.

Торговая надбавка (скидка) служит для возмещения издержек торговых организаций и формирования прибыли в этих организациях.

Тарифы на платные услуги формируются как сумма затрат на оказание услуги (себестоимости услуги), прибыли и НДС.

Цены, обслуживающие внешнеторговый оборот, подразделяются на цены на экспортируемые товары и цены на импортируемые товары. На данные цены сильное влияние оказывают условия контрактов, цены на аналогичные товары на мировых рынках, экспортные и импортные таможенные пошлины.

По степени регулируемости различают:

- свободные цены, складывающиеся на рынке под влиянием спроса и предложения без какого-либо государственного влияния. При этом покупатель и продавец ни до, ни после совершения сделки не связаны никакими обязательствами;
- договорно-контрактные цены, устанавливаемые по соглашению сторон. При заключении договора (контракта) продавец и покупатель принимают на себя определенные обязательства;
- регулируемые цены, формируемые также с учетом спроса и предложения, но под контролем государства.

В зависимости от метода включения транспортных расходов в товара различают:

- цену «франко-склад поставщика»;
- цену «франко-станция отправления»;
- цену «франко-склад потребителя»;
- цену «франко-граница» и др.

Система франкирования указывает на то, до какого пункта по движения товара от поставщика к потребителю поставщик возмещает транспортные расходы, которые соответствующим образом включаются в

цену товара. Цена «франко-склад поставщика означает, что все расходы по доставке оплачивает потребитель. Цена «франко-склад потребителя» означает, что все расходы по доставке оплачивает поставщик и они включены в цену.

Цены могут формироваться под воздействием государства в лице федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти. Регулирование цен представляет собой деятельность государства, направленную на установление определенного уровня цен в целях решения определенных социальных и экономических проблем и устранения экономических и социальных противоречий.

При проведении ценовой политики государство может использовать прямые (административные) и косвенные (экономические) методы регулирования.

Прямое регулирование осуществляется путем установления:

- a. фиксированных цен (тарифов);
- b. предельных цен (тарифов);
- c. предельных коэффициентов изменения цен;
- d. предельных уровней рентабельности.

В зависимости от территории действия регулируемые цены подразделяют:

- на единые или поясные;
- региональные (зональные).

Установление и регулирование единых цен находится в компетенции правительства страны. Единые регулируемые цены устанавливаются на следующие виды продукции и услуг: газ природный; продукцию ядерно-топливного цикла; электроэнергию и тепловую энергию, продукцию оборонного производства; драгоценные металлы и сплавы; перевозки грузов, погрузочно-разгрузочные работы на железнодорожном транспорте; перевозки пассажиров, багажа и почты на железнодорожном транспорте; услуги связи и газ природный; электроэнергию и тепловую энергию, оплату населением жилья и коммунальных услуг и др.

При косвенном регулировании воздействие на цены осуществляется посредством изменения налогов, акцизов, процентных ставок по кредитам. При косвенном регулировании могут осуществляться следующие меры:

- обеспечение определенного уровня цен за счет субсидий, дотаций, кредитов, налоговой и амортизационной политики и др.;
- снижение цен на сырье и материалы, установление льготных тарифов (например, на перевозки), приводящее к снижению издержек;
- воздействие на спрос и предложение отдельных товаров за счет протекционистских мер;
- осуществление государственных закупок товаров и услуг и др. Государство играет важную роль в обеспечении условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков, предупреждении, ограничении и пресечении монополистической деятельности и недобросовестной

конкуренции. Эти задачи решаются на основе антимонопольного законодательства.

Под монополистической деятельностью понимаются противоречащие антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, органов государственной власти и местного самоуправления, направленные на недопущение, ограничение и устранение конкуренции. В соответствии с антимонопольным законодательством, в частности, запрещаются следующие действия хозяйствующих субъектов:

- изъятие товаров из обращения, целью или результатом которого является создание или поддержание дефицита на рынке либо повышение цен;
- создание препятствий доступу на рынок другим хозяйствующим субъектам;
- нарушение установленного нормативными актами порядка ценообразования;
- установление монопольно высоких (низких) цен;
- сокращение или прекращение производства товаров, на которые имеются спрос или заказы потребителей, при наличии безубыточной возможности их производства;
- необоснованный отказ от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) при наличии возможности производства или поставки соответствующего товара.

Кроме того, законодательно запрещены соглашения или согласованные действия, направленные:

- на установление и (или) поддержание цен, тарифов, скидок, наценок;
- повышение, снижение или поддержание цен на аукционах и торгах;
- раздел рынка по территориальному принципу, объему продаж или закупок, ассортименту реализуемых товаров либо по кругу продавцов или покупателей;
- ограничение доступа на рынок или устранение с него других хозяйствующих субъектов;
- отказ от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями.

В соответствии с антимонопольным законодательством органам исполнительной власти и местного самоуправления запрещается принимать акты и (или) совершать действия, результатом которых может явиться ограничение конкуренции на товарных рынках.

Одной из важных задач государства является недопущение недобросовестной конкуренции, в том числе:

- распространения ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту или нанести ущерб его деловой репутации;
- ведения потребителей в заблуждение относительно характера способа и места изготовления, потребительских свойств, качества товара;
- продажи товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств

индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции (например, фирменных наименований, товарных знаков и т.д.);

- получения, использования, разглашения научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия ее владельцев.

Проведение государственной политики по содействию развитию товарных рынков и конкуренции, предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, а также государственный контроль за соблюдением антимонопольного законодательства осуществляется федеральным антимонопольным органом и подчиняющимися ему территориальными органами.

Тема 9. Инвестиционная и инновационная деятельность в промышленных предприятиях

План:

1. Понятие инвестиции и инновации предприятия и их роль в развитии производства.
2. Виды инвестиции.
3. Деятельность предприятий в привлечении инвестиций. Инвестиционная политика предприятий.
4. Финансирование инвестиционной деятельности.
5. Инвестиционные проекты. Оценка инвестиционных проектов.
6. Научно – технический прогресс.
7. Организация и финансирование инновационной деятельности.
8. Механизмы стимулирования инноваций.

Инвестиции — это долгосрочные вложения капитала в различные сферы экономики с целью его сохранения и увеличения. Различают реальные (капиталообразующие) инвестиции — вложение в создание новых, реконструкцию или техническое перевооружение существующих предприятий, производств и финансовые (портфельные) вложения в покупку акций и ценных бумаг государства, других предприятий, инвестиционных фондов. В первом случае предприятие инвестор, вкладывающее средства, увеличивает свой производственный капитал — основные производственные фонды и необходимые для их функционирования оборотные средства. Во втором случае инвестор увеличивает свой финансовый капитал, получая дивиденды — доход на ценные бумаги. Вложения денежных средств в создание производств при этом осуществляют другие предприятия и организации, выпустившие акции для привлечения финансовых средств на осуществление их инвестиционных проектов.

Другими формами инвестирования являются: приобретение земельных участков, имущественных прав (оцениваемых денежным эквивалентом), лицензий на передачу прав промышленной собственности, секретов

производства, патентов на изобретения, свидетельств на новые технологии, полезные модели и промышленные образцы, товарные знаки, фирменные наименования, сертификаты на продукцию и технологию производства, права землепользования и т. п.

Инвестиции, вкладываемые в создание новых и воспроизводство действующих основных фондов без вложений в потребные оборотные средства, имеют форму капитальных вложений. Капитальные вложения составляют преобладающую часть всех средств, обеспечивающих простое и расширенное воспроизводство основных фондов. К ним относятся все капитальные затраты на прирост и возмещение износа основных фондов, включая затраты на капитальный ремонт и модернизацию основных фондов.

Все источники инвестиций подразделяются на собственные (внутренние) и внешние.

К собственным источникам инвестиций относятся:

- собственные финансовые средства, формирующиеся в результате начисления амортизации на действующий основной капитал, отчислений от прибыли на нужды инвестирования, сумм, выплаченных страховыми компаниями и учреждениями в виде возмещения ущерба от стихийных и других бедствий, и т. п.;
- иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность в виде патентов, программных продуктов, торговых марок и т. п.);
- привлеченные средства в результате выпуска предприятием и продажи акций;
- средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями, промышленно-финансовыми группами на безвозвратной основе;
- благотворительные и другие аналогичные взносы.

К внешним источникам инвестиций относятся:

- ассигнования из государственного, региональных и местных бюджетов, различных фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного материального и нематериального участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий и организаций различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством и фондами поддержки предпринимательства на возвратной основе (в том числе на льготных условиях), кредиты банков и других институциональных инвесторов (инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ, пенсионных фондов), других предприятий, векселя и другие средства.

Если же рассматривать инвестиции в разрезе их отношения к экономике вообще, то можно заметить, что инвестиционная деятельность (банковские кредиты, ввоз денежных средств и оборудования, лизинг, выпуск акций и т.д.) занимает абсолютное лидирующее положение на рынке движения денежных средств и влияет на абсолютное большинство показателей, определяющих экономическое развитие государства в целом

Субъекты и объекты инвестиционной деятельности.

С позиций структурного анализа инвестиции можно рассматривать в единстве следующих основных элементов: субъектов, объектов и собственно экономических отношений.

Участниками инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, пользователи объектов инвестиционной деятельности, другие лица. Ими могут быть хозяйствующие субъекты, банковские и небанковские финансово-кредитные институты, посреднические организации, инвестиционные биржи, граждане Беларуси, иностранные юридические и физические лица, государства и международные организации.

Основными субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы (вкладчики, покупатели, заказчики проектов, кредиторы и другие участники инвестиционной деятельности), пользователи объектов инвестирования (юридические, физические лица, государственные и муниципальные органы власти, иностранные государства, международные объединения и организации, для которых создаются объекты инвестиционной деятельности) и иные лица.

Объектами инвестиционной деятельности выступают: недвижимое имущество, в том числе предприятие как имущественный комплекс; ценные бумаги; интеллектуальная собственность.

Вся совокупность связей и отношений по реализации инвестиций в различных формах на всех структурных уровнях экономики образует экономическое содержание понятия инвестиционной сферы.

Структура инвестиционного рынка формируется из относительно самостоятельных рынков:

1. рынок объектов реального инвестирования: рынок недвижимости; рынок прямых капитальных вложений; рынок рабочей силы; рынок прочих объектов реального инвестирования;
2. рынок объектов финансового инвестирования: денежный рынок (депозиты; ссуды и кредиты; валютные ценности); фондовый рынок (акции; государственные обязательства; опционы и фьючерсы);
3. рынок объектов инновационных инвестиций: рынок интеллектуальных инвестиций (лицензии; ноу-хау; патенты); рынок научно-технических инноваций (научно-технические проекты; рационализаторство; новые технологии).

Элементы и особенности инвестиционной деятельности предприятия

Инвестиционная деятельность предприятия представляет собой целенаправленно осуществляемый процесс изыскания необходимых

инвестиционных ресурсов, выбора эффективных объектов (инструментов) инвестирования, формирования сбалансированной по избранным параметрам инвестиционной программы (инвестиционного портфеля) и обеспечения ее реализации.

Инвестиционная деятельность предприятия состоит из следующих составных частей: инвестиционная стратегия, стратегическое планирование, инвестиционное проектирование, анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.

Инвестиционная стратегия – это выбор путей развития предприятия на длительную перспективу при имеющихся собственных источниках финансирования и возможности получения заемных средств, а также прогнозирование объема и рентабельности совокупных активов.

Стратегическое планирование предполагает уточнение инвестиционной стратегии, согласование с перечнем инвестиционных проектов и планом долгосрочного финансирования инвестиций. Инвестиционный проект может быть представлен в виде технико-экономического обоснования или бизнес-плана.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) инвестиционного проекта – это исследование технических, экономических, экологических и финансовых возможностей осуществления инвестиций с заданной рентабельностью. ТЭО включает геологические исследования, технические проекты зданий и сооружений, техническую подготовку производства, экологические исследования влияния на окружающую природную среду, маркетинговые исследования, расчет финансово-экономических показателей.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это стандартная форма представления инвестиций, общепринятая для всех развитых стран.

Методы планирования и критерии оценки эффективности инвестиционных проектов – это экономический язык делового общения, обеспечивающий взаимопонимание собственников, предпринимателей, инвесторов, банкиров, служащих государственных учреждений и международных финансовых организаций. Для крупных инвестиционных проектов ТЭО и бизнес-план различаются степенью детализации исследований и набором сопроводительных документов. Для небольших инвестиций ТЭО и бизнес-план можно отождествлять.

Анализ эффективности инвестиционных проектов состоит из трех частей: общеэкономический, технико-экономический и финансовый.

Общеэкономический анализ представляет собой описание благоприятной или неблагоприятной экономической ситуации и критериев народнохозяйственной значимости инвестиций. Основные критерии целесообразности инвестиций в социально-рыночной экономике – насыщение национального рынка товарами и услугами (формирование конкурентной среды); создание рабочих мест и удовлетворение потребительского спроса населения; поступление налогов в государственный и местный бюджет.

Технико-экономический анализ касается технической части проекта с доказательством экономических преимуществ того или иного технического решения.

Финансовый анализ инвестиций построен на исследовании денежных потоков капитальной и текущей стоимости. Капитальная стоимость рассчитывается в проекте баланса инвестиций (активы и пассивы). Текущая стоимость – это выручка от реализации товаров (услуг), себестоимость и налоги. Потоки наличности и финансовый анализ отражаются в финансовой части бизнес-плана инвестиционного проекта.

Существуют определенные особенности инвестиционной деятельности предприятия. Они заключаются в следующем:

1. Инвестиционная деятельность предприятия является составной частью общей экономической стратегии развития предприятия. Объемы инвестиционной деятельности предприятия позволяют оценить темпы его экономического развития. Они характеризуются двумя показателями: суммой валовых инвестиций и суммой чистых инвестиций предприятия.

Валовые инвестиции – это общий объем инвестирования средств в определенном периоде деятельности предприятия, направленных на создание, расширение и обновление производственного потенциала.

Чистые инвестиции – это сумма валовых инвестиций за определенный период, уменьшенная на сумму амортизационных отчислений за этот же период. Динамика данного показателя определяет характер экономического развития предприятия. Если сумма чистых инвестиций больше нуля, т.е. объем валовых инвестиций превышает сумму амортизационных отчислений, то обеспечивается расширенное воспроизводство основных средств, и предприятие увеличивает свои активы. Наблюдается процесс экономического роста. Когда сумма чистых инвестиций равна нулю, на предприятии осуществляется простое воспроизводство основных средств, производственный потенциал (несмотря на инвестиции) остается неизменным. Если же показатель чистых инвестиций меньше нуля, то это свидетельствует о том, что основные средства не обновляются в полном объеме, увеличивается их износ и не обеспечивается даже их простое воспроизводство.

2. Циклический характер инвестиционной деятельности, который обусловлен необходимостью возмещения морального и физического износа основных средств, а также расширения производства, происходящего через определенные промежутки времени. За этот период происходит предварительное накопление финансовых средств.

3. Разновременность инвестиционных затрат и результатов. Величина этого периода зависит от формы протекания инвестиционного процесса, осуществляемого предприятием. Существуют три основные формы протекания инвестиционного процесса: последовательная, параллельная, интервальная. При параллельном протекании инвестиционного процесса формирование инвестиционной прибыли начинается обычно до полного

завершения процесса инвестирования капитала. При последовательном протекании инвестиционного процесса инвестиционная прибыль формируется сразу же после окончания инвестирования средств. В случае интервального протекания инвестиционного процесса между периодом завершения инвестирования капитала и формированием инвестиционной прибыли предприятия существует определенный временной интервал.

4. Возможность возникновения инвестиционных рисков. Эти риски связаны, прежде всего, с изменениями, происходящими во внешней среде (налоговой системе, рыночной конъюнктуре, валютном регулировании и т.д.).

Методы оценки эффективности инвестиций

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой проблемой здесь является проблема их сопоставимости. Относиться к ней можно по-разному в зависимости от существующих объективных и субъективных условий: темпа инфляции, размера инвестиций и генерируемых поступлений, горизонта прогнозирования, уровня квалификации аналитика и т. п.

Пути повышения эффективности использования инвестиций

Оценивая эффективность того или иного направления инвестирования средств, учитывают преимущества и недостатки каждого из направлений. Примером может служить предприятие, которое сталкивается с выбором: новое строительство или техническое перевооружение.

Преимущества нового строительства оцениваются тем, что в его процессе создаются объекты с высоким техническим уровнем производства изначально, так как обычно используется прогрессивная технология и техника, применяются новые виды сырья, материалов, но в то же время строительство требует больших финансовых ресурсов одновременно и характеризуется длительным сроком возведения объектов.

Поэтому считается целесообразным в производственной сфере новое строительство тогда, когда создаются принципиально новые виды продукции, производство которых не может быть организовано на действующих объектах, а также если есть необходимость создания большего количества новых рабочих мест для обеспечения занятости в том или ином регионе.

По сравнению с новым строительством реконструкция и техническое перевооружение требует меньших инвестиций, так как экономия обеспечивается за счет пассивной части основных фондов (здания уже имеются).

Эти формы воспроизводства характеризуются более короткими сроками проведения работ.

Кроме того, наличие сложившихся квалифицированного персонала, производственных связей и опыта способствует сокращению периода освоения проектных показателей.

Эти преимущества реконструкции и технического перевооружения делают их менее капиталоемкими по сравнению с новым строительством.

Недостаток реконструкции и технического перевооружения состоит в том, что при этих формах воспроизводства невозможно добиться комплексного совершенствования всех сторон деятельности предприятия.

Эффективность инвестиций означает, что инвестиции рационально используются на всех стадиях инвестиционного цикла. Инвестиционный цикл – период времени между началом планирования инвестиций и полным освоением проектных показателей.

Инвестиционный цикл включает, как правило, четыре этапа:

- планирование;
- проектирование;
- осуществление инвестиций;
- стадия освоения.

Обеспечение эффективности инвестиций на стадии планирования означает, что предприятие имеет заранее продуманный план размещения инвестиций таким образом, чтобы гарантировать наибольший результат.

Этого можно достичь следующим образом:

- путем совершенствования воспроизводственной, видовой или технологической структуры инвестиций. Совершенствование воспроизводственной структуры означает, что преимущественное направление инвестиций обеспечивается в реконструкцию и техническое перевооружение. Совершенствование видовой структуры означает преимущественное направление инвестиций на освоение производства тех видов продукции, которые позволяют обеспечить наиболее высокий уровень рентабельности продукции. Совершенствование технологической структуры инвестиций означает преимущественное вложение средств в оборудование;
- концентрация инвестиций на пусковых объектах;
- комплексный подход к реализации инвестиций по взаимоувязанным стадиям технологического процесса;
- принцип сопряжения – одновременное выделение затрат в основное и вспомогательное производство, а также выделение затрат на развитие социальной сферы и решение экологических проблем.

На стадии планирования определяется, где именно и за счет чего можно получить эффект в случае вложения средств. Инвестирование происходит за счет сокращения сроков проектирования, за счет улучшения качества проекта.

Если осваивается продукция с изменяющейся технологией, то необходимо разработка индивидуальных проектов. Но и здесь возможно

ускорение, если в такой технологии можно выделить унифицированные (ранее применяемые) элементы.

Эффективность инвестиций может быть повышена за счет следующих слагаемых:

- ускорение ввода в действие объекта за счет сокращения сроков строительства;
- улучшение качества строительства, реконструкции;
- снижение себестоимости строительно-монтажных работ.

Стадия освоения охватывает период от выпуска первой промышленной партии продукции до достижения новым производством проектных показателей.

Проектные показатели укрупнено разделяют на две группы:

- которая характеризует проектную производственную мощность;
- которая характеризует уровень издержек производимой продукции или себестоимость единицы продукции и достигаемый уровень производительности труда.

Результирующим показателем является прибыль, получаемая от выпуска освоенных видов продукции.

Это наиболее сложная стадия с точки зрения обеспечения такой эффективности инвестиций. Именно на этой стадии предприятие сталкивается с рядом проблем:

- нехватка сырья, материалов или поставка сырья, материалов ненадлежащего качества;
- несопряженность мощностей вводимых объектов;
- недостаток высококвалифицированного персонала;
- проблема обеспечения качества продукции и возможности сбыта;
- возможность дефектов в оборудовании.

Зная об этих проблемах, наиболее важным является детальное планирование инвестиционного процесса и организации управления инвестиционными проектами.

Тема 10. Прибыль и рентабельность в промышленных предприятиях

План:

1. Прибыль как экономическая категория.
2. Виды прибыли.
3. Порядок распределения прибыли и направления использования прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.
4. Рентабельность, как показатель эффективности деятельности промышленного предприятия.
5. Экономическое значение и пути увеличения прибыли и рентабельности.

За реализованную продукцию предприятие получает соответствующую сумму денег — валовую выручку. Одна ее часть идет на замену изношенных

средств производства, другая — на заработную плату работников, что в совокупности составляет себестоимость продукции. Разница между валовой выручкой и себестоимостью является прибылью (количественным определением данной категории).

С качественной стороны прибыль — это, прежде всего, превращенная форма прибавочного продукта и прибавочной стоимости. Термин «превращенная форма» означает, что прибыль скрывает действительный источник своего возникновения, в результате чего складывается впечатление, что участие в ее создании, с точки зрения западных экономистов, принимали не только работники; но и средства производства. Уже в теории А. Смита, предшествовавшей концепции трех факторов производства, прибыль рассматривалась как результат труда работника, с одной стороны, и функционирования капитала — с другой. Работниками на современных предприятиях являются не только наемные рабочие, но и собственники, которые управляют этими предприятиями. Управляющие гигантских компаний сами частично становятся их владельцами. Выполняя свои функции, они принимают участие в формировании вновь созданной стоимости ($v + m$), получая плату за свой труд как из необходимого, так и из прибавочного продукта.

В самой общей форме прибыль можно определить как доход фирмы, который выступает в виде прироста примененного капитала. Прибыль рассчитывается сопоставлением в денежной форме авансированных затрат на производство и реализацию продукции и конечных результатов рыночной деятельности фирмы.

Прибыль — чистый денежный доход фирмы, обобщающий, конечный показатель эффективности ее деятельности, ее коммерческого успеха.

Прежде чем начать рассмотрение такой категории как прибыль, нужно кроме издержек иметь понятие о доходе. Каждый предприниматель и предприятие в целом руководствуется главным мотивом получения прибыли и недопущения убытков. В этом случае будут производиться те товары, которые обеспечат получение прибыли. Товары, производство которых не гарантируют приток прибыли, производиться не будут. Никто себе в убыток работать не будет.

Главным показателем целесообразности производить товар является получаемый доход — как разница между выручкой после продажи товара и теми затратами (издержками), которые имеют место в процессе производства соответствующих товаров.

Главными экономическими инструментами, с помощью которых измеряется общий доход и доход от соответствующих факторов производства, является: цена, количество товаров, издержки, время.

Общий доход исчисляется умножением цены продукта на количество проданного продукта.

Доходы — важный экономический показатель работы фирм, отражающий их финансовые поступления от всех видов деятельности,

конечным результатом, который вступает произведенная и реализованная продукция.

Существуют понятия – общий доход, средний доход, предельный доход.

Общий доход – денежная сумма, получаемая от продаж определенного количества товара (выручка). Он равен цене товара умноженного на количество товара

$$TR = Q \cdot P$$

Средний доход - равен общему доходу, деленному на количество единиц продукции

Предельный доход – это приращение общего дохода за счет бесконечно малого увеличения количества произведенной и проданной продукции (приращение общего дохода при увеличении продаж на единицу продукции)

Предельный доход позволяет оценить возможность окупаемости каждой дополнительной единицы выпускаемой продукции, а в сочетании с показателем предельных издержек служит стоимостным ориентиром возможностей расширения предприятия.

Прибыль – это разница между валовым(общим) доходом и валовыми(общими) издержками.

Фирмы получают положительную прибыль, если денежная выручка превышает издержки. Различают экономическую прибыль и бухгалтерскую прибыль.

Экономическая (чистая) прибыль – это общая выручка предприятия, за вычетом всех издержек (внешних и внутренних). Это разница между общей выручкой и общими издержками, которые включают в себя как явные, так и неявные издержки. Если предприятие с трудом покрывает издержки, экономической прибыли нет. Если денежная выручка больше экономических издержек, то это превышение называется экономической или чистой прибылью.

Когда фирма «получает нулевую экономическую прибыль», она покрывает свои издержки.

Экономическая прибыль не входит в издержки в отличие от бухгалтерской прибыли, которая входит во внутренние издержки.

Бухгалтерская прибыль (расчетная) – это то, что остается от общей выручки предприятия после уплаты поставщикам ресурсов их стоимости(материала, капитала, труда). Это разница между общей выручкой и явными издержками Бухгалтерская прибыль неполно отражает эффект от предпринимательской деятельности. Она не дает возможности узнать, насколько эффективно используется капитал в данном виде деятельности.

Если из бухгалтерской прибыли вычесть процентный доход, ренту за землю и помещение, плату за управление, то остаток будет экономической прибылью

Прибыль, получаемая фирмой, может быть определена как разница между валовой выручкой и валовыми издержками.

«Нормальная прибыль» - это прибыль, от которой владельцы фирмы отказываются, используя свои собственные ресурсы в своей фирме, но которую они могли бы получить, вложив свои ресурсы в дело. «Нормальная прибыль» - это альтернативная стоимость использования предоставляемых собственниками фирмы ресурсов.

Прибыль равна общей выручке минус совокупные издержки (в которые включается зарплата, аренда, затраты на материалы, топливо, комплектующие изделия, амортизация, проценты по ссудам, налоги, резервы и т.д.

Прибыль предприятия:

- 1) характеризует конечные финансовые результаты деятельности предприятия, размер его денежных накоплений;
- 2) является главным источником финансирования затрат на производственное и социальное развития предприятия.

Прибыль основной показатель эффективности производства.

В производственной фирме процесс образования прибыли проходит в два этапа:

1. Прибыль образуется при создании новой стоимости.
2. Созданная в производстве прибыль окончательно выявляется после купли-продажи произведенной продукции, в ходе которой реализуется вся товарная стоимость.

Прибыль как форма реализованной стоимости полностью завершает весь процесс формирования дохода производственной фирмы.

Прибыль, получаемая с каждой единицы продукции, зависит от двух основных факторов:

- 1) себестоимости изделий
- 2) уровня цен

На величину прибыли (дохода) существенно влияют как объем выпускаемой продукции, так и ее ассортимент, качество, величина себестоимости, совершенствование ценообразования и другие факторы. В свою очередь прибыль воздействует на такие показатели, как рентабельность, платежеспособность предприятия и другие.

Общая величина прибыли предприятия (валовая прибыль) состоит из трех частей:

- прибыли от реализации продукции - как разницы между выручкой от реализации продукции (без учета НДС и акцизного сбора) и ее полной себестоимостью;

- прибыли на реализацию материальных ценностей и иного имущества (это разница между ценой их продажи и затратами на их приобретение и реализацию);
- прибыли от внереализационных операций, т.е. операций, непосредственно не связанных с основной деятельностью (доходы по ценным бумагам, от долевого участия в совместных предприятиях; сдачи имущества в аренду; превышение суммы полученных штрафов над уплаченными и др.).

Рентабельность ресурсов и продукции

В отличие от прибыли, которая показывает абсолютный эффект деятельности, существует относительный показатель эффективности работы предприятия - рентабельность. В общем виде он исчисляется как отношение прибыли к затратам и выражается в процентах.

Различают следующие виды рентабельности:

1) рентабельность производства (рентабельность производственных фондов) - $R_{п}$, рассчитывается по формуле:

$$R_{п} = \Pi / (\text{ОФП} + \text{НОС}),$$

где Π - общая (валовая) прибыль за год (или другой период);

ОФП - среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

НОС - среднегодовой остаток нормируемых оборотных средств.

2) рентабельность собственного капитала $R_{к}$, который характеризуется размером уставного фонда (акционерного капитала), он интересует всех акционеров, т.к. определяет верхнюю границу дивидендов:

$$R_{к} = \Pi / K_{с},$$

где Π - чистая прибыль (с учетом уплаты процентов за кредит);

$K_{с}$ - собственный капитал, величина которого принимается по данным баланса и равна сумме активов за минусом долговых обязательств.

3) рентабельность совокупных активов $R_{а}$ - характеризует эффективность использования всего наличного имущества предприятия:

$$R_{а} = \Pi / K_{а},$$

где $K_{а}$ - средняя сумма активов баланса предприятия;

4) рентабельность продукции $R_{прод.}$ характеризует эффективность затрат на ее производство и сбыт:

$$R_{п} = \Pi_{р} / C_{р},$$

где $\Pi_{р}$ - прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

$C_{р}$ - полная себестоимость реализованной продукции;

1) рентабельность отдельного вида продукции $R_{в}$:

$$R_{в} = C_{в} / C_{св},$$

где $C_{в}$ и $C_{св}$ - соответственно цена и полная себестоимость единицы определенного вида продукции;

б) рентабельность продаж $R_{р}$ - показывает долю прибыли, приходящуюся на одну денежную единицу продаж (стоимость реализованной продукции $V_{р}$):

$$R_{р} = \Pi_{р} / V_{р}.$$

Понятие и виды эффективности

Эффективность производства представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов производства за определенный промежуток времени.

Эффективность производства характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение наибольших результатов при наименьших затратах.

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами:

Результат / Затраты.

Под результатами производства понимают его полезный конечный результат в виде:

- 1) материализованного результата процесса производства, измеряемого объемом продукции в натуральной и стоимостной формах;
- 2) народнохозяйственного результата деятельности предприятия, который включает не только количество изготовленной продукции, но и охватывает ее потребительскую стоимость.

Конечным результатом производственно-хозяйственной деятельности предприятия за определенный промежуток времени является чистая продукция, т.е. вновь созданная стоимость, а конечным финансовым результатом коммерческой деятельности – прибыль.

Эффективность производства можно классифицировать по отдельным признакам на следующие виды:

- по последствиям - экономическая, социальная и экологическая;
- по месту получения эффекта - локальная (хозрасчетная) и народнохозяйственная;
- по степени увеличения (повторения) - первичная (одноразовый эффект) и мультипликационная (многократно-повторяющаяся);
- по цели определения - абсолютная (характеризует общую величину эффекта или в расчете на единицу затрат или ресурсов) и сравнительная (при выборе оптимального варианта из нескольких вариантов хозяйственных или других решений).

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия.

Достижение экономического или социального эффекта связано с необходимостью осуществления текущих и единовременных затрат. К текущим относятся затраты, включаемые в себестоимость продукции. Единовременные затраты - это авансированные средства на создание основных и прирост оборотных фондов в форме капитальных вложений, которые дают отдачу только через некоторое время.

Критерии и система показателей эффективности производства

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для

всех звеньев экономики - от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства.

1) обобщающие показатели:

- производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;
- прибыль на единицу общих затрат;
- рентабельность производства;
- затраты на 1 рубль товарной продукции;
- доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
- народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;

2) показатели эффективности использования труда (персонала):

- темп роста производительности труда;
- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;

- абсолютное и относительное высвобождение работников;
- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;
- трудоемкость единицы продукции;
- зарплатоемкость единицы продукции;

1) показатели эффективности использования производственных фондов:

- общая фондоотдача;
- фондоотдача активной части основных фондов;
- рентабельность основных фондов;
- фондоемкость единицы продукции;

- материалоемкость единицы продукции;
- коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов;

4) показатели эффективности использования финансовых средств:

- оборачиваемость оборотных средств;
- рентабельность оборотных средств;
- относительное высвобождение оборотных средств;
- удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);
- рентабельность капитальных вложений;
- срок окупаемости капитальных вложений и др.

Уровень экономической эффективности в промышленности зависит от многообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли промышленности вследствие ее технико-экономических особенностей характерны специфические факторы эффективности.

Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по трем признакам:

1) источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости производства продукции, рациональное использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции;

2) основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно-технического прогресса, повышение технико-экономического уровня производства; совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др.;

3) уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы подразделяются на:

а) внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления и др.;

б) внешние - это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и другие факторы.

Тема 11. Организационная структура управления промышленного менеджмента

План:

1. Сущность и общая характеристика организационной структуры.

2. Виды организационной структуры: линейная, линейно-дивизионная, функциональная, программно-целевая, дивизионная, матричная.
3. Особенности, параметры, факторы и показатели, определяющие организационную структуру управления предприятием.
4. Совершенствование организационной структуры управления.

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.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

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.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).
Организационные структуры управления

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.

Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

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.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

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.

Типы структур управления организациями

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших

коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй упомянутый – органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах.

Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.

Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции.

В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации.

В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.

В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.

В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.

В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения). Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение	Временное закрепление работы за

трудовых функций	интегрированными группами	проектными
------------------	---------------------------	------------

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 (Приложение, рис. 1)

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 (Приложение, 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; закостенелость 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.

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

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

Может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

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.

Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,

- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,
- организация директивных связей по многолинейному принципу,

- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,
- в больших затратах на координацию,
- в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов.

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления (Приложение, рис. 6): изделие - регион - функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- ✓ Систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
- ✓ Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- ✓ Гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- ✓ Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
- ✓ Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему возможно, если определить характер взаимодействия подразделений.

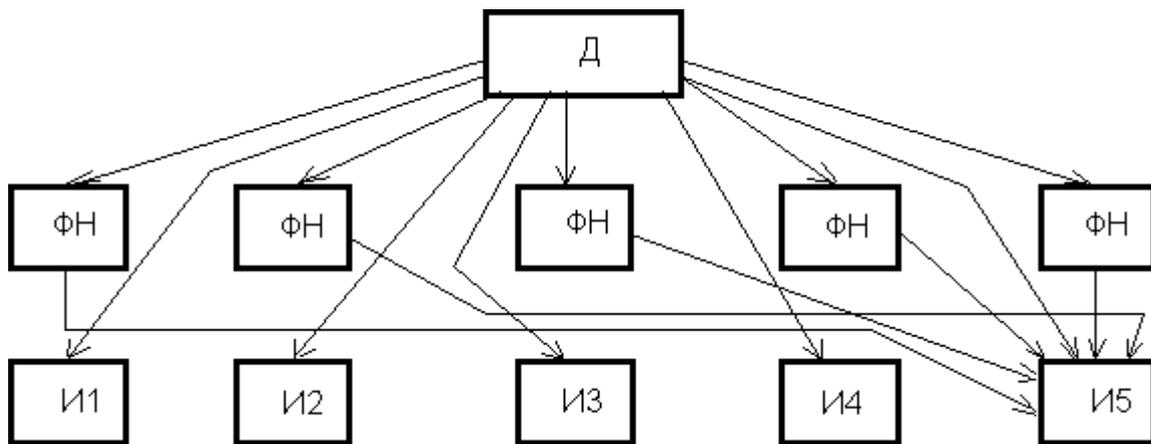
Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей - организацией гармонического взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

Согласно существующей теории и практики, взаимодействие на уровне "подразделение - подразделение" или "группа - группа" реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур: линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной, а так же других более совершенных и наиболее приспособленных к современным жизненным требованиям структурам.

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. и начала XXI в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

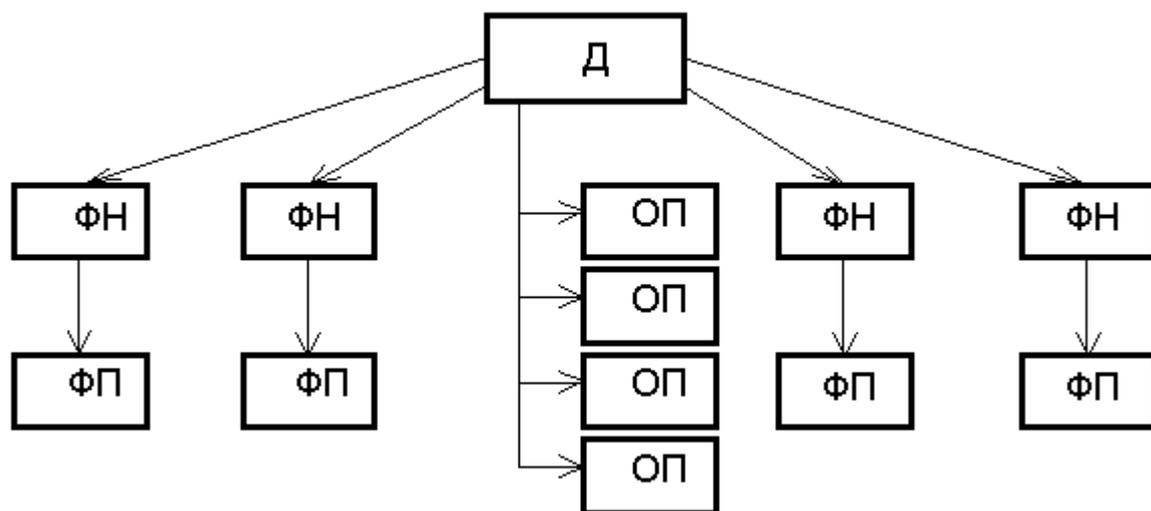
- 1) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) быстрая реакция на изменения;
- 8) гибко перенастраиваемое оборудование;
- 9) высокая производительность и низкие затраты;
- 10) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.



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

Рис. 1. Функциональная структура управления



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 2. Линейно-функциональная структура управления

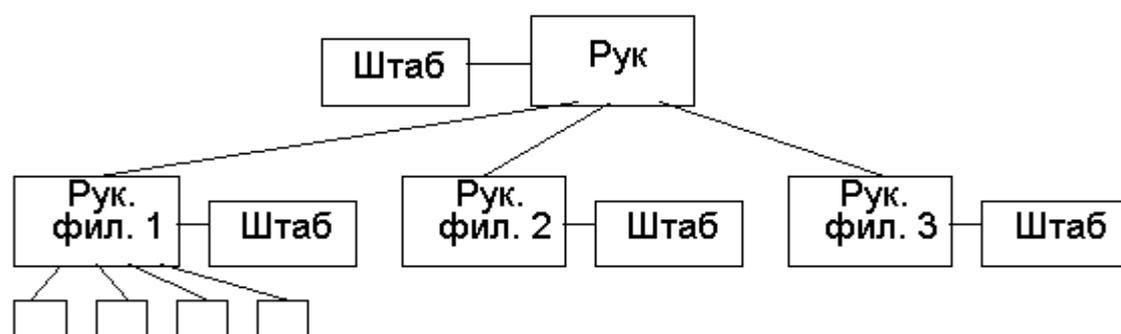


Рис. 3. Дивизиональная структура управления

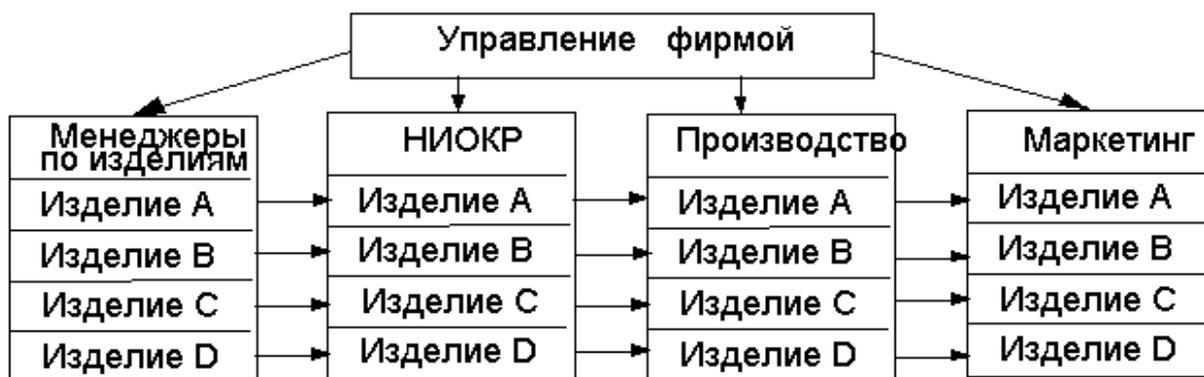


Рис. 4. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

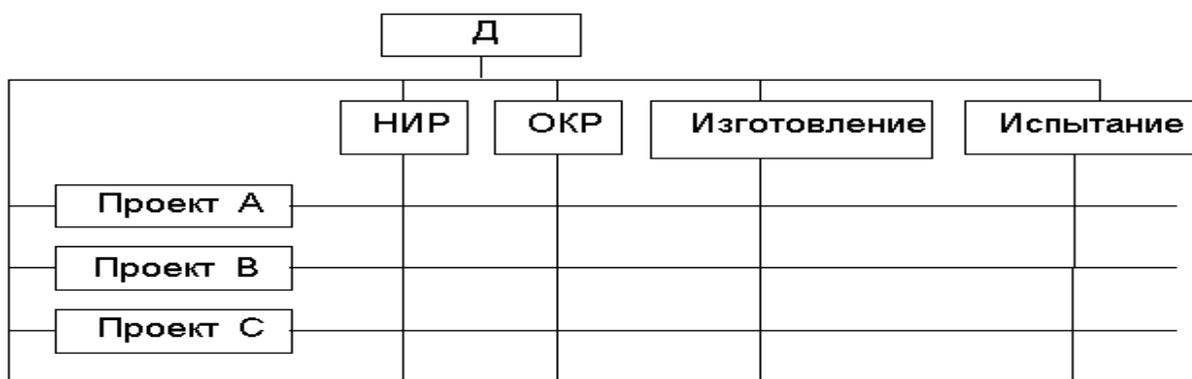


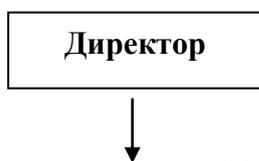
Рис. 5. Матричная структура управления по проектам

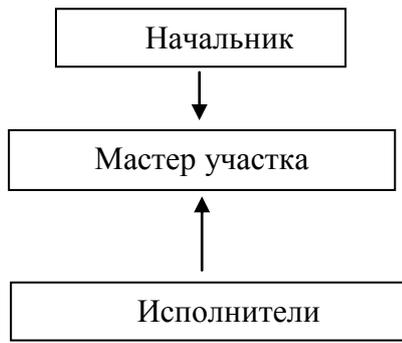


Рис. 6. Трехмерная схема управления фирмы

Приложение 2

1) Линейная структура управления, самая простая структура.

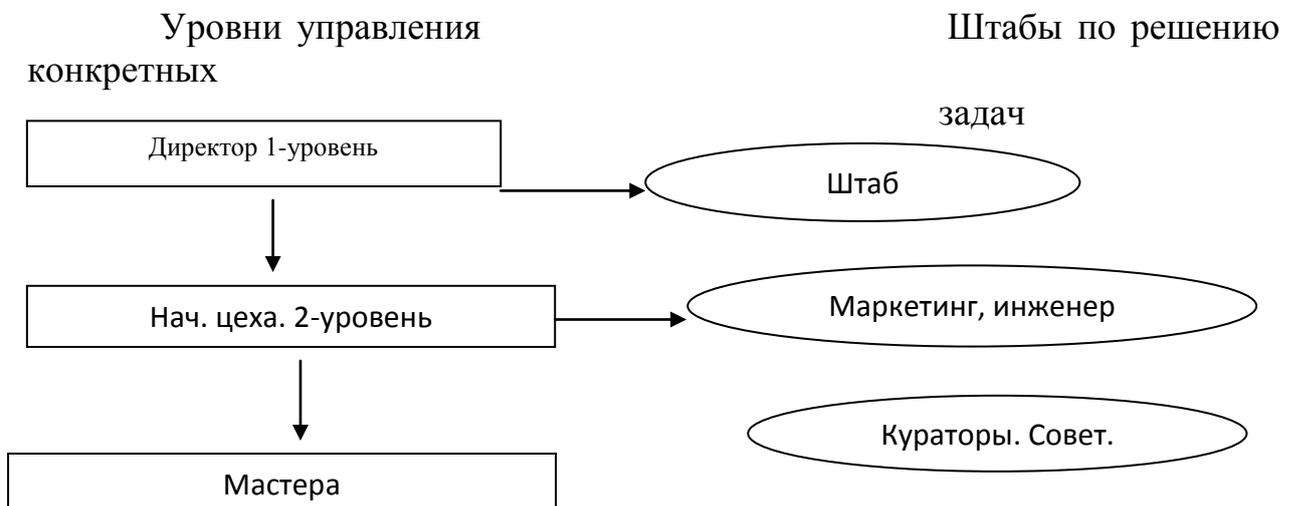




Преимущества линейной структуры:		Недостатки линейной структуры:
Уменьшает противоречивых распоряжений.		Затруднено решение комплексных проблем
Укрепляет личную ответственность и единоначалия.		Стратегические проблемы зачастую выпадает из поля зрения
Быстрота решений.		Слабая горизонтальная связь.
Высокая дисциплина		Возникает угроза излишней согласованности и субординации

2) Линейно-штабная структура.

При каждом уровне управления создается штаб (совет) по решению конкретных задач с участием специалистов.



3) Функциональная структура управления направлена на решения комплексных задач управления.



Вместе с тем использование групп как элементов матричного построения организации имеет и негативные стороны:

Такие группы не являются устойчивыми образованиями. При их использовании работники лишаются своего места в «организованном здании»: они постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится как бы временной. Если организация все чаще прибегает к использованию таких групп, то частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля и организация может просто развалиться. В этом случае наступает момент, когда полностью перейти к матричной организации, что позволит снизить негативный эффект от группового подхода. Кроме того, для матричных структур характерен повышенный уровень конфликтности.

Формы и пути переустройства организационной структуры управления.

Переустройства структур управления.

В западной литературе словосочетание «Совершенствование структуры» не применяется, а применяются :

- Внесение изменения в существующую структуру.
- Замена структуру.
- Выбор структуры.
- Интегрирование структуры и т.д., т.п.
- Пути переустройства;
- Упрощение существующую структуру.
- Замена механически созданной структуры на сложившуюся структуру.
- Создание новых органических структур внутри механически созданной структуры.

Тема 12. Методы управления промышленного предприятия

План:

1. Сущность методов управления
2. Методы управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические.
3. Требования, предъявляемые к формированию методики управления менеджеров на предприятии.
4. Понятие методик управления.
5. Формирование и особенности методик управления в рыночных условиях.
6. Группировка методик 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.

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы). Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, т. к. менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Поэтому в ряде фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создать, беречь и умножать.

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.

С точки зрения воздействия под методом понимается, способы воздействия на объект подсистемы по осуществлению функций управления для достижения поставленных целей.

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.

Кроме того, профессор Р.А. Фатхутдинов («Система менеджмента» - М.; АО «Бизнес-школа» издательство Интел-Синтез, 1996.) к методам относит также сетевые и балансовые методы. Область применения метода определяется объектом управления. Так, экономические, административные и социально-психологические методы применяются при управлении коллективами и отдельными работниками, сетевые – организационными объектами, балансовые – экономическими.

Субъект и объект управления

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.).

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 определённому 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.

Рисунок 1 Система методов управления персоналом на предприятии¹



Административные методы управления персоналом

Административные методы управления занимают особое место в системе управления и основан на подчинении низших органов высшим

¹ Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 311.

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.

Эти документа (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те

предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник российского предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительного око начальства. Как следствие, – многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление азиатского русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

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.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из 5-ти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, 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.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие чёткой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативным методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Таблица 1.

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления.²

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие)</p> <p>1.1 Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.</p> <p>1.2 Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.</p> <p>1.3 Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КЗоТ РФ.</p> <p>1.4 Наличие чёткой организации и</p>	<p>1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:</p> <p>1.1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».</p> <p>1.2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.</p> <p>1.3. Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК.</p> <p>1.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном</p>

² Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 482.

<p>штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.</p> <p>1.5 Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.</p> <p>1.6 Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.</p> <p>1.7 Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.</p>	<p>расписании «подснежников».</p> <p>1.5.Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.</p> <p>1.6.Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.</p> <p>1.7.Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.</p>
<p>2. Эффективные виды распорядительных воздействий:</p> <p>2.1 Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.</p> <p>2.2 Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.</p> <p>2.3 Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления.</p> <p>2.4 Применение системы контроля исполнения документов на предприятии.</p>	<p>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:</p> <p>2.1 Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий.</p> <p>2.2 Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.</p> <p>2.3 Нечёткие и противоречивые устные указания руководства.</p> <p>2.4 Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность.</p>
<p>3. Баланс между административными Методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.</p> <p>3.2 Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.</p> <p>3.3 Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).</p> <p>3.4 Эффективное применение</p>	<p>3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.</p> <p>3.2 Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и т. д.</p> <p>3.3 Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.</p> <p>3.4 Отсутствие связи административного поощрения с</p>

методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку). 3.5 Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются.	достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности). 3.5 Отсутствие чётких правил наказания и поощрения.
---	---

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.

В советский период предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. 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.

Плановое ведение хозяйства – главный закон функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития – основная форма обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Госзаказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

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

Хозяйственный расчёт – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка) полным возмещением расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозрасчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными производителями продукции (работ, услуг). самокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования дотационности в покрытии убытков, т. е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротством. Самофинансирование – главный принцип расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

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. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормативной продолжительности.

Руководитель предприятия с помощью 5-ти перечисленных компонентов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня.

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

Рабочая сила – главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики. Представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального воспроизводства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере общения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

5. *Рыночное ценообразование*: 1) стоимость; 2) цена; 3) себестоимость; 4) доход; 5) прибыль.

Рыночное ценообразование – регулятор товарно-денежных отношений и важный экономический инструмент в соизмерении расходов и доходов, цены и себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно-необходимые затраты труда на производство и определяет отношение валовой стоимости товаров, произведённый в государстве за год, к количеству товаров. Цена – денежный эквивалент стоимости, формируется дважды: сначала путём калькуляции затрат (расчётная стоимость), а затем в результате рыночных отношений купли-продажи товара (продажная стоимость). Если цена завышена, то товар не продаётся, если занижена, то приносит убытки предприятию.

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

Ценные бумаги – главный инструмент фондового рынка. Неденежный эквивалент имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть фондового рынка. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социалистического производства. Руководитель предприятия может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов, роста благосостояния сотрудников и формирования корпоративных отношений.

7. *Налоговая система*: 1) на фонд оплаты труда; 2) подоходный налог; 3) НДС; 4) налог на прибыль; 5) прочие.

Налоговая система – важный экономический механизм пополнения казны государства путём взимания налогов с предприятий и граждан. Она задаётся государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для манёвра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

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

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

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

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров.

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.).

Таблица 2.

Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления.³

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
<p>1. Плановое ведение хозяйства.</p> <p>1.1. Предприятие – свободный товаропроизводитель и действует на рынке на основе разработанной маркетинговой стратегии по перспективному плану.</p> <p>1.2. Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится матричный расчёт объёмов производства и потребления ресурсов на основе экономических нормативов.</p> <p>1.3. Портфель заказов формируется заблаговременно, служит базой разработки плана экономического развития, производится оптимизация портфеля заказов по времени и стоимости.</p> <p>1.4. Критерии эффективности работы предприятия чётко определены и ранжированы по важности (самый важный – прибыль; оптимизация планов ведётся исходя из отобранных критериев эффективности).</p> <p>1.5. Конечные результаты производства чётко определены (выручка, объём продаж, производительность, качество, себестоимость и т. п.). Они являются основой планирования, учёта и анализа, мотивации и стимулирования труда, стабильны во –все времена и по уровням управления, о них знают рядовые сотрудники.</p>	<p>1. Бесплановое ведение хозяйства.</p> <p>1.1. Предприятие не является свободным товаропроизводителем, не имеет собственной маркетинговой стратегии, перспективный план отсутствует.</p> <p>1.2. План экономического развития не разрабатывается, увязка объёмов производства и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют.</p> <p>1.3. Портфель заказов формируется стихийно, не служит базой экономического планирования, оптимизация плана по экономическим критериям не производится.</p> <p>1.4. Критерии эффективности предприятия чётко не определены. Прибыль не является главным критерием. Оптимизация и оценка эффективности работы по критериям не ведётся.</p> <p>1.5. Конечные результаты производства чётко не определены или размыты. Они не являются основой планирования, учёта или анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления, не доведены до рядовых сотрудников.</p>
<p>2. Развитие хозяйственного расчёта.</p> <p>2.1. Децентрализованное планирование.</p> <p>2.2. Нормативный метод</p>	<p>3. Ликвидация хозяйственного расчёта.</p> <p>2.1. Централизованное планирование.</p>

³ Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 491.

<p>взаиморасчётов подразделений.</p> <p>2.3. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.4. Открытие лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5. Утверждение положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.</p>	<p>2.2. Общезаводская система учёта расходов на производство. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.3. Отсутствие участия подразделений в прибыли.</p> <p>2.4. Ликвидация лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5. Отмена положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.</p>
<p>3. Рост заработной платы.</p> <p>3.1. Индексация заработной платы с учётом инфляции и увеличения объёмов производства.</p> <p>3.2. Развитие форм дополнительной заработной платы с учётом условий труда и квалификации.</p> <p>3.3. Распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (КТВ) непосредственно в подразделениях.</p> <p>3.4. Наличие чёткого положения об оплате труда персонала.</p>	<p>4. «Замораживание» заработной платы.</p> <p>3.1. Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли.</p> <p>3.2. Выплата дополнительной зарплаты по минимуму в пределах КЗоТ.</p> <p>3.3. Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия.</p> <p>3.4. Отсутствие чёткого положение об оплате труда персонала.</p>
<p>4. Развитие системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1. Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке) или по КТУ.</p> <p>4.2. Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива.</p> <p>4.3. Развитие выплат материальной помощи из прибыли с учётом личности работника и различных ситуаций.</p> <p>4.4. Наличие чёткого положения о премировании.</p>	<p>4. Ликвидация системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1. Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли.</p> <p>4.2. Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам.</p> <p>4.3. Прекращение выплат материальной помощи или её оказание только в чрезвычайных обстоятельствах.</p> <p>4.4. Отсутствие (отмена) положения о премировании.</p>
<p>5. Поощрение роста материальных потребностей.</p> <p>5.1. Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования.</p> <p>5.2. Обеспечение работников</p>	<p>5. Игнорирование роста материальных потребностей.</p> <p>5.1. Отсутствие ссуд ил их предоставление под банковский процент.</p> <p>5.2. Отсутствие обеспечения жильём</p>

<p>бесплатным или частично оплаченным жильём (общежитием).</p> <p>5.3. Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т. п.).</p>	<p>или продажа его по рыночным ценам.</p> <p>5.3. Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.</p>
<p>6. Развитие социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1. Создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счёт предприятия.</p> <p>6.2. Страхование работников за счёт предприятия.</p> <p>6.3. Обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.</p>	<p>6. Игнорирование социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1. Использование только государственного пенсионного обеспечения.</p> <p>6.2. Ликвидация или отсутствие страхования работников за счёт предприятия.</p> <p>Ликвидация или отсутствие обеспечения фирменной одеждой, питанием и транспортом.</p>

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, и базируется на достижений «Социологического управления», «Психологии управления».

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.

- Создание 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 одно окончательное решение. Каждая из конфликтующих сторон стоит 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 направлены воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т. к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире. А в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

1. *Социальное планирование:* 1) цели; 2) методы; 3) критерии; 4) нормативы; 5) результаты. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.
2. *Социологические методы исследования:* 1) анкетирование; 2) интервьюирование; 3) социометрия; 4) наблюдение; 5) собеседование.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

3. Личностные качества: 1) деловые качества; 2) моральные качества; 3) достоинства; 4) недостатки. Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе, и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявления личной морали человека. В кадровой работе необходимо знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

4. Мораль: 1) государственная; 2) общественная; 3) религиозная; 4) групповая; 5) личная.

Мораль – особая форма общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

В настоящее время лучшие западные компании (“Sony”, “Nissan”, “Ford”, “IBM”, “Mitsubishi”) формирование корпоративной морали и культуры ставят в качестве первоочередной задачи.

5. Партнёрство: 1) деловое; 2) дружеское; 3) по увлечению; 4) семейное; 5) сексуальное.

Партнёрство – важный компонент любой социальной группы; заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнёрстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой.

6. Соревнование: 1) принципы; 2) критерии; 3) методы; 4) методы; 5) формы; б) организация.

Соревнование – специфическая форма общественных отношений; характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализовалась в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд.

Западные, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружка качества, рабочих советов, теорий “X” и “Y” и других. Предполагается, что после выхода из кризиса российские предприятия вернутся к необходимости организации соревнования как важнейшего средства роста производительности труда.

7. Общение: 1) межличностное; 2) личностное; 3) вербальное; 4) невербальное.

Общение – специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчинённый – сотрудник – друг и др. более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчинённым, сотрудников между собой, когда существуют 2 субъекта коммуникаций. Вербальное или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например, жесты, мимика, звуки, поза и т. д. Управленческое общение включает в себя 3 основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной связи, выдача оценочной информации.

8. Переговоры: 1) структура; 2) техника; 3) методика; 4) технология (приёмы); 5) результаты.

Переговоры – специфическая форма человеческого общения, когда 2 или более стороны, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

9. Конфликты: 1) межличностные; 2) личностные; 3) ролевые; 4) деловые; 5) семейные.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Сигналами конфликта являются социальный кризис. Напряжение в группе. Недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе.

Значение социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач

предприятия. Классификация элементов, регулируемых психологическими методами управления:

Психологическое планирование: 1) цели; 2) критерии; 3) методы; 4) нормативы; 5) результаты.

Психологическое планирование – новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

1. Отрасли психологии: 1) психофизиология; 2) психоанализ; 3) психология труда; 4) психология управления; 5) психотерапия.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

2. Типы личности: 1) организаторский; 2) аналитический; 3) инженерный; 4) творческий; 5) интуитивный.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его обратную направленность к выполнению определённых видов работ и сферам деятельности. В сфере управления типизация личностей играет важное значение в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе.

3. Темпераменты: 1) сангвинический; 2) флегматический; 3) холерический; 4) меланхолический.

Темперамент – очень важная психологическая характеристика личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приёмов работы с конкретным человеком.

4. Характер человека: 1) черты характера (экстраверт; интроверт); 2) отношения человека (к окружающей действительности; к другим людям; к себе; к работе).

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении.

5. Направленность личности: 1) потребности; 2) интересы; 3) мотивы; 4) убеждения; 5) мировоззрение.

Направленность личности – важная психологическая характеристика человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

6. Интеллектуальные способности: 1) уровень интеллекта; 2) мышление; 3) сознание; 4) память; 5) логистика; 6) творчество.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице.

7. Методы познания: 1) анализ; 2) синтез; 3) индукция; 4) дедукция; 5) ощущения; 6) восприятие.

Методы познания – инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений.

8. Психологические образы: 1) исторические; 2) художественные; 3) графические; 4) визуальные; 5) знаковые.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства.

9. Способы психологического воздействия: 1) внушение; 2) убеждение; 3) подражание; 4) просьба; 5) похвала; 6) совет; 7) принуждение; 8) осуждение; 9) требование; 10) запрещение; 11) «плацебо»; 12) порицание; 13) комплимент; 14) метод Сократа; 15) намёк; 16) обманутое ожидание; 17) «взрыв».

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешённые законом приёмы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

10. Поведение: 1) «ангельское»; 2) высокоморальное; 3) нормальное; 4) аморальное; 5) «дьявольское».

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

11. Чувства и эмоции: 1) нравственные; 2) эстетические; 3) патриотические; 4) интеллектуальные; 5) умиротворение; 6) причастность; 7) переживания; 8) угрозы; 9) ужасы.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчётливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщённом объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека. Зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния.

12. Стрессы: 1) внешняя среда; 2) обстоятельства; 3) болезни; 4) перегрузки; 5) расслабление.

Стрессы – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдения прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т. к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т. е. другим функциям.

Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально-психологических методов управления на работу персонала.

Таблица 3.

Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов.⁴

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.1. Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений.</p> <p>1.2. Чёткое следование философии предприятия на всех уровнях управления и во всех подразделениях.</p> <p>1.3. Обеспечения соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики.</p> <p>1.4. Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.5. Реализация принципов патернализма: сотрудники фирмы образуют одну большую семью.</p>	<p>1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали.</p> <p>1.1. Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников.</p> <p>1.2. Нарушение общественных и внутрифирменных норм в угоду личным интересам лидеров и руководителей.</p> <p>1.3. Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью.</p> <p>1.4. Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений.</p> <p>1.5. Реализация принципов</p>

⁴ Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 515.

	индивидуализма, личных интересов и поощрения только лучших членов коллектива.
<p>2. Эффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1. Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.</p> <p>2.2. Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства.</p> <p>2.3. Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда, смене лидеров).</p> <p>2.4. Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов.</p> <p>2.5. Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций.</p>	<p>2. Неэффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1. Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.).</p> <p>2.2. Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель – подчинённый.</p> <p>2.3. Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива.</p> <p>2.4. «Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса.</p> <p>2.5. Ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование соревновательности и инициативности сотрудников.</p>
<p>3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал.</p> <p>3.1. Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе чёткого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.</p> <p>3.2. Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория “Y”).</p> <p>3.3. Проведение психологического тестирования сотрудников и организации индивидуальной работы с ними с учётом типа личности, темперамента.</p> <p>3.4. Организация психологической</p>	<p>3. Неэффективные психологические методы воздействия.</p> <p>3.1. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.</p> <p>3.2. Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентация на командование, принуждение и наказание (теория “X”).</p> <p>3.3. Отсутствие или эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учёта свойств личности («рабочая лошадь»).</p> <p>3.4. Увольнение социальных психологов или игнорирование их</p>

<p>службы и психологических консультаций для сотрудников.</p> <p>3.5. Проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.</p>	<p>роли в коллективе.</p> <p>3.5. Игнорирование психологических тренингов или проведение их только для высшего руководства.</p>
---	---

На протяжении последних 100 лет место управление персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы учёных и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией, т. к. сила организации, прежде всего в человеческом капитале.

Осуществление радикальных реформ, как правило, связано с определённой дегуманизацией отношений между людьми, включёнными в различные системы управления. Ситуация в Узбекистане – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И всё более управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена, в самом деле. Необходимо ещё и знание о том, как это сделать, умелое (практическое овладение соответствующими навыками) и уместное (адекватность используемого метода ситуации в организации) использование соответствующих технологий и методов управления персоналом.

Тема 13. Принятие решений управления и пути их совершенствования

План:

1. Сущность управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Характеристика управленческих решений (группировка решений).
4. Процесс подготовки управленческих решений.
5. Методы принятия оптимальных решений.
6. Реализация решений, контроль исполнения управленческих решений.
7. Риски при принятии управленческих решений.

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис.1).

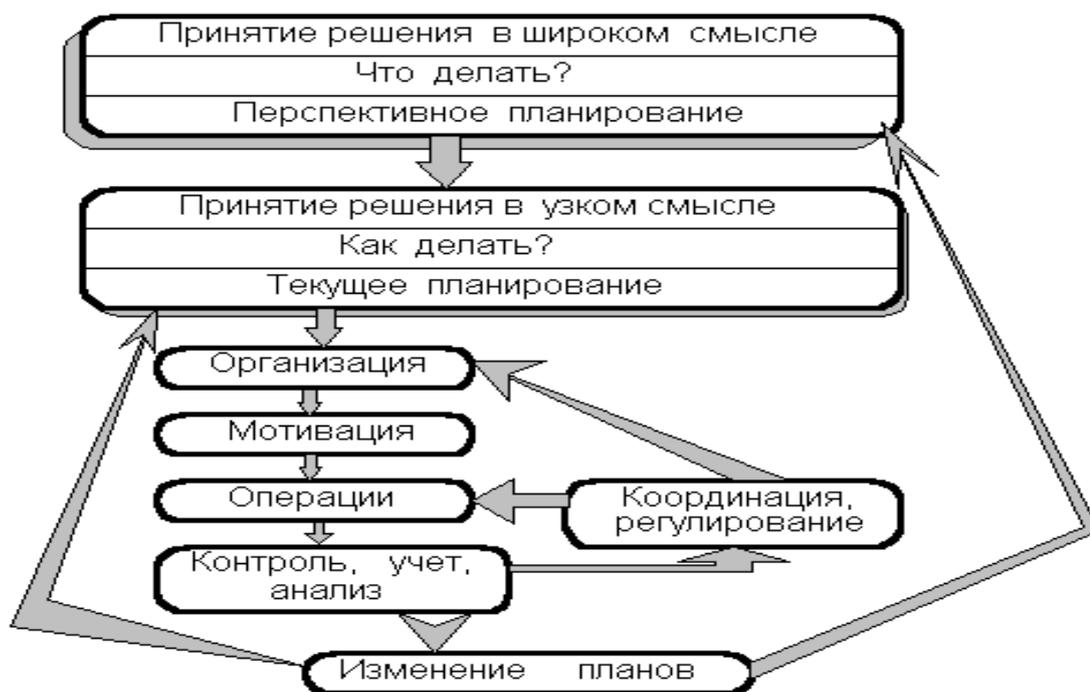


Рис.1. Цикл управления

Место решения в процессе управления

Решение - центральный момент всего процесса управления ЛПР (лицо принимающие решение). Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР). Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл.1).

Таблица 1

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы

4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально-взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;

- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

Наиболее часто встречаются следующие случаи вмешательства менеджеров:

- априорное определение лица, принимающего решение к исполнению;
- определение круга лиц, участвующих в решении;
- определение момента решения и его места;
- определение методики и калькуляции решения;
- задание целей и их относительной важности;
- ограничение числа альтернатив;
- привлечение лиц определенной компетентности;
- контроль хода решения;
- предоставление или ограничение информации;- ссылки на аналогичные решения;
- моральное и материальное воздействие;
- расширение свободы в решениях;
- возложение ответственности за решения.

Распределение полномочий на принятие решений

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий,
- централизация решения.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

Высокая централизация:

- решения по инвестициям,
- финансовые решения,
- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета,
- решение о персонале.

Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы,
- решения о сбыте продукции.

Делегированию решений способствуют (положительная корреляция):

- величина предприятий,
- номенклатура продукции,
- компьютеризация управления,
- динамика НТП,
- изменчивость окружающей среды,
- приемлемость цен спроса,
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения может иметь разные последствия (табл.2).

Последствия делегирования и централизации решений

Результат	Преимущества делегирования Недостатки централизации	Недостатки делегирования Преимущества централизации
Успех фирмы	Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей; Снижение затрат; Возможность отсутствия менеджера	Требуется высокая квалификация низших уровней управления; Добавочные затраты на контроль принимаемых решений
Качество решений	Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях; Реальность принимаемых решений; Далекие от реальности решения центра	Недостаточная однородность принимаемых решений; Однородность централизованного решения; Проблема квалификации низших уровней управления; Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	Разгрузка верхних уровней; Ненужность штабов; Разгрузка путей коммуникации	Загрузка подчиненных уровней; Увеличение объема решений
Координация	Самоопределение подчиненных уровней управления; Их собственная ответственность; Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях	Возможность конфликта с нижними уровнями управления; Повышение необходимости их контроля
Социально-психологические эффекты	Дополнительные возможности развития низших уровней управления; Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров; Переживание за успех, удовлетворенность у них	Перепоручения подчиненным уровням управления (снятие ответственности); Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента; Меньше возможности для принятия решений у руководства

Средства принятия рациональных решений.

В современном менеджменте решения приходится принимать в трех основных сферах:

- в сфере управления и администрирования (организационные решения);
- в изобретательской, научно – технической и технологической сферах при разработке, проектировании и производстве товаров;
- в сфере маркетинга (новые концепции товаров, выбор рынков сбыта, систем торговли и каналов распространения товаров, рекламы и т. д.).

С точки зрения применяемых ресурсов управленческое решение можно подразделить на:

- решения в материально–технической сфере;
- решения при работе с финансами;
- решения при работе с персоналом;
- решения при работе с информацией;
- решения при работе со временем.

Принятие решений – одна из основных функций менеджмента. Она пронизывает организацию снизу вверх. Принимать решения приходится руководителям, специалистам, экспертам, консультантам, аналитикам и системотехникам – всем, от кого зависит эффективность работы организации.

С точки зрения предварительного анализа решения могут быть:

- рациональными (принятыми на основе предварительного анализа и прогноза);
- нерациональными.

Сложнее всего принимать решения в условиях ограниченного времени, когда неизвестны влияющие факторы и их природа. Если негативные тенденции в организации начинают стремительно нарастать, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реагирования на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

Сложнее всего принимать рациональные решения в условиях неопределенности и риска. Конкуренция на рынке и изменения внешней среды способствуют этому.

Основными понятиями и методами принятия рациональных решений можно считать следующие.

Так, основным понятием является лицо, принимающее решение, а основным методом можно считать задачу принятия решений, которая определяется совокупностью следующих элементов: Ситуация, Проблема, План, Цели, Участники, Варианты, Характеристики, Приоритеты, Правила, Этапы, Ресурсы, Ограничения.

Ситуация представляет собой реальное состояние дел объекта управления, которым могут быть предприятия, корпорации, отрасли

хозяйства и вся страна. Если ситуация не соответствует желаемому состоянию дел, то имеет место проблема.

Выработка плана действий по устранению проблемы составляет сущность решения задачи принятия решений.

Перечень целей объекта управления должен быть достаточно полным. Не все цели легко поддаются измерению. Поэтому для сложных качественных целей необходимо разрабатывать специальные количественные меры достижения целей.

Многие решения приходится принимать коллективно, в группе руководителей, ответственных за различные стороны проблемы и аспекты ситуации. При этом решения принимают участники, интересы, цели и задачи которых не всегда совпадают.

Множество исходных вариантов, характеристик решения и требования к ним должно быть как можно более полным и адекватно соответствовать задаче принятия решений, возможностям лиц, принимающим решения и ограничениям на ресурсы.

Приоритеты элементов задачи принятия решений в процессе выработки и реализации решений могут меняться довольно часто и быстро. Получить гарантированный результат решения можно только зафиксировать условия в определенный момент времени.

Время в процессе решения меняется непрерывно, но для удобства планирования и оценки результатов решения весь процесс принятия решений целесообразно разбивать на этапы, стадии. Например, можно различать следующие этапы принятия решения: замысел, сбор информации, анализ и диагноз ситуации, прогноз, постановка, разработка, реализация решения, оценка последствий, корректировка решения.

К правилам принятия решений относятся методы «свертки» характеристик решения и комплексный критерий выбора вариантов.

В определении задачи принятия решений входят ресурсы, ограничения на них и время.

Время решения также можно отнести и к ресурсам решения. Однако в связи с особой важностью этого ресурса время целесообразно рассматривать отдельно. Типичной ошибкой, связанной со временем, является выбор наилучшего решения без прогнозирования развития ситуации.

Тема 14. Управление персоналом промышленного предприятия

План:

1. Управление персоналом предприятия.
2. Принципы корпоративного управления.
3. Кадры в системе управления и их группировка.
4. Задачи управления персоналом.
5. Формирование резерва кадров — как научно-техническая функция.
6. Совершенствование работ по кадровой деятельности
7. Мотивация труда.

8. Управление конфликтами на предприятии.

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.

Несомненно, движение кадров на предприятии, представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко упорядоченную и законорегламентированную динамику, управление которой, является одной из наиболее важных функций менеджмента в организации. Поэтому, каждый управляющий (а в частности, для функционального менеджера это является основной задачей), должен не только, хорошо представлять себе этот процесс, но и стараться как-либо, усовершенствовать, улучшить его (с точки зрения управления), не нарушая установленных законодательством норм. Под движением кадров обычно понимают: прием на работу; перевод на другую работу; увольнение; предоставление отпусков; командирование.

Действительно, управление кадрами на предприятии неразрывно связано с их движением. То есть, управление кадрами, как раз, и определяет их движение в рамках организации. Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стало одним из главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение малых предприятий»

Сегодня, предприятия предпринимают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке к принятию большей ответственности». Тем не менее в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с "резервом") считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов

на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для создания такой социально-психологической атмосферы, требуется большое внимание уделять отбору и адаптации персонала.

Отбор работников и раньше проводился достаточно тщательно поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность его последующего использования. Однако в прошлом кадровики ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый раз отсеивают тех, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются фактические знания и степень владения кандидатом необходимые производственные навыки. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала. Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Перед каждой фирмой постоянно стоят задачи формирования управленческих кадров. Управляющие увольняются, уходят на пенсию, передвигаются по служебной "лестнице и т.п. Обычно менеджеров находят среди сотрудников фирмы, что в большинстве случаев является лучшим решением по очевидным причинам. При поиске управляющих со стороны пользуются следующими методами:

- непосредственное обращение к определенным лицам с предложением занять

должность (обычно это касается менеджеров высшего звена); заявления о предоставлении работы; объявления в средствах массовой информации, например объявление конкурса в газете (обычно это касается менеджеров среднего и низшего звеньев) ;

- услуги посреднических фирм (биржи труда, службы занятости населения).

Предварительный отбор.

Претенденты на занятие должности, как правило, заполняют специальные анкеты, где указывают все интересующие фирму данные о себе. По анкетным данным и предварительным беседам производится:

- отсев неудовлетворяющих фирму лиц (по возрасту, образованию и т.д.);

- разделение остальных менеджеров по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность командировок, возможность работать в несколько смен и т.п.); проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата.

Собственно отбор:

- психологический тест (логика, анализ, концентрация внимания); тест относительно образа действий в различных ситуациях.

Функциональный менеджер или начальник отдела кадров возглавляет работу

по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его

деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия.

Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями

подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности.

Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

Организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения.

Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем "АСУ-кадры" и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения

высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.

Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков и контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.

Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Руководит работниками отдела. Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство; структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; кадровую политику и стратегию предприятия; порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения предприятия кадрами; состояние рынка труда; системы и методы оценки персонала; методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров; порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением; порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб; передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом; основы социологии, психологии и организации труда; основы экономики, организации производства и управления; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

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.

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 (представления о ценностях, самопознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

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

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления.

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

Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Отбор, подготовка и распределение кадров на рабочие места

В недавнем прошлом считалось, что отбор кандидатов состоит в том, что организация выбирает из кандидатов тех, кто лучше всего соответствует их

требованиям. Но не следует забывать, что и кандидаты делают свой выбор, задаваясь следующими вопросами: стоит ли обращаться за бланком заявления, прийти ли на собеседование и принять ли предложенную работу.

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Задача оптимального отбора наиболее подходящих претендентов может решаться при систематическом подходе к ней и понимании, что здесь нужен рациональный процесс принятия решений. Другими словами предпочтение должно быть отдано систематическому использованию критериев отбора, а не интуиции. Лучшим методом является систематическое исключение из списка менее подходящих кандидатов до тех пор пока в итоге в нем не останутся наилучшие. Такую процедуру называют предварительным отбором в случае, когда имеется большое количество претендентов. Может оказаться полезным в этом случае концентрировать внимание, скажем, на двух основных требованиях, предъявляемых к персоналу (например, опыт конкретной работы и профессиональная квалификация), и сразу же исключать из списка тех кандидатов, которые менее всего соответствуют этим требованиям. Главное, чтобы в результате отбора у нас оказались лучшие из претендентов.

Можно выделить три подготовительные стадии процесса отбора персонала на малых предприятиях:

1. Анализ содержания работы.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты и т.д.

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

- наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им

задач

и

действий;

- сбор информации посредством собеседования с работником или его

непосредственным начальником;

- работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет

вопросник.

2. Подготовить должностную инструкцию.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений.

Должностная инструкция:

1) регламентирует общие требования со стороны организации к конкретной должности.

2) конкретизирует индивидуальный контракт работника в отношении его должностных функций, прав, ответственности.

Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограммы.

3. Подготовить описание профессиограммы.

Информация о профессии обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности.

Процедура отбора обычно состоит из нескольких методов, которые следуют пройти заявителям. На каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Методы, которые принимаются при отборе: Предварительная отборочная беседа. Анкетирование. Собеседование. Тестирование. Проверки рекомендаций и послужного списка. Испытание. Оценка кандидатов.

После проведения компании по привлечению работников нужно по поступившим заявлениям оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Если неправильно

выбирается машина или из-за неправильного использования ломается оборудование, за нее отвечают люди, ответственные за неправильное использование оборудования.

Однако, когда сделан неправильный выбор сотрудника и он уходит из организации, мы чаще всего говорим: "Он не выполнил, что обещал; он не смог приспособиться; он виновен". Никогда или очень редко мы говорим, что эту ошибку сделали мы.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые были в состоянии реализовать стратегию фирмы, и за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя в коллективе на работе, которая соответствует их способностям и возможностям.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два направления адаптации:

- то есть приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из различных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллега по работе» Они стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к организации как можно более коротким и безболезненным.

Необходимо отметить, что процессы как первичной, так и вторичной адаптации похожи друг на друга. Они происходят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку.

Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно руководителю. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников.

Как правило, руководитель проводит периодические беседы с новым работником еще в течение месяца, интересуясь о трудностях, которые у него возникают, его успехах, и регулярно делает оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры (если они имеются) с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

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 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 Клелланда. 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.

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 определенный уровень вознаграждения.

Трудовые споры - это споры, разногласия, которые возникают между субъектами трудовых отношений.

Трудовые споры возникают между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации, по вопросам применения законодательных и иных нормативных актов о труде, коллективного

договора и других соглашений о труде, а также условий трудового договора (контракта).

Различают два вида трудовых споров:

1. Индивидуальные

2. Коллективные

Индивидуальные трудовые споры могут быть искового характера и неискового характера.

1. Индивидуальные трудовые споры искового характера возникают по вопросам нарушения права.

2. Неискового характера трудовые споры - это споры об установлении новых или изменении существующих условий труда.

Коллективный трудовой спор - это неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров (соглашений) по вопросам социально-трудовых отношений.

Такой спор возникает в результате того, что не удалось достичь согласия сторон в процессе коллективных переговоров относительно всего комплекса условий труда, которые содержатся в проектах коллективных договоров, тарифных соглашений или в иных нормативных правовых актах (приказах руководителей организации, решениях органов исполнительной власти и местного самоуправления), и в ходе их практического исполнения сторонами. К ним не относятся споры, возникающие в связи с защитой индивидуальных трудовых прав работников, даже если они касаются многих членов коллектива.

Посредничество - наиболее эффективная регламентированная процедура рассмотрения коллективного трудового спора.

Посредник - лицо нейтральное. Он не наделен полномочиями выносить какое-либо решение, а только помогает достичь соглашения, предлагая сторонам альтернативы по процедуре и по существу переговоров, создавая тем самым условия для добровольного разрешения коллективного трудового спора усилиями самих сторон. Свои посреднические функции он осуществляет в тесном взаимодействии со сторонами спора: с их согласия определяется порядок рассмотрения спора и принимаются решения по результатам его рассмотрения в установленный законом срок.

Если и с помощью посредника стороны не пришли к компромиссному решению, спор передается на рассмотрение в трудовой арбитраж, который является последним этапом его разрешения путем переговоров.

Трудовой арбитраж - временно действующий орган. Он формируется совместно спорящими сторонами и службой по урегулированию коллективных трудовых споров с момента окончания рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией или посредником. Стороны отбирают трех трудовых арбитров из числа

предложенных ими или рекомендованных службой, причем представители сторон не могут входить в состав трудового арбитража.

Коллективный трудовой спор рассматривается в трудовом арбитраже с участием представителей сторон и завершается подготовкой рекомендаций по его урегулированию.

Весь процесс примирения можно разделить на несколько фаз:

- диагностика конфликта, в ходе которой не только определяется предмет спора, но и устанавливается юрисдикция конфликта;

- закрепление полномочий посредника, трудовых арбитров соответствующим соглашением сторон (при необходимости с участием представителя третьей стороны);

- налаживание коммуникаций - объяснение сторонам целей, процедур посредничества, установление основных правил поведения представителей сторон в ходе примирительной процедуры;

- непосредственное посредничество (основная часть), когда в ходе отдельных и совместных заседаний выясняются позиции сторон на момент вмешательства посредника и уточняются представления сторон о сложившейся ситуации;

- определение областей взаимных интересов;

- поиски приемлемого варианта разрешения спора (выработка и оценка возможных вариантов решений, согласование критериев их оценки и собственно сама оценка);

- окончание процедуры посредничества - формализация соглашения сторон относительно его принципов и продолжительности (временное, постоянное), основных блоков и деталей;

- подготовка проекта мирового соглашения (протокола разногласий) и его подписание.

Профсоюзы – объединения (ассоциации) наемных работников, создаваемые для защиты их экономических интересов и улучшения условий труда.

По составу объединяемых трудящихся они могут иметь узкопрофессиональный, отраслевой, региональный, национальный и даже международный характер.

Хорошо известно, что на любом рынке (кроме рынка совершенной конкуренции) могут возникать объединения как агентов спроса, так и агентов предложения. Создаваемые в целях получения экономических преимуществ и выгод для своих членов эти объединения порождают определенные ограничения свободы конкуренции со всеми вытекающими отсюда последствиями в области ценообразования.

На рынке трудовых ресурсов наемные работники далеко не всегда занимают равноправную, соответствующую справедливым экономическим отношениям позицию по отношению к работодателям. Ведь на стороне работодателя имеются такие преимущества, как богатство, организационные возможности предприятия, а нередко политическое влияние. В связи с этим у

наемных работников появляется естественная потребность противопоставить покупателям труда объединенную силу его продавцов.

Профсоюзы как раз и должны выполнять роль такой силы. Их сверхзадача заключается в защите наемных работников от возможной эксплуатации со стороны предприятий, предъявляющих спрос на труд и оплачивающих его по низкой цене. Поэтому профсоюзы организуют коллективные формы продажи труда взамен индивидуальных. Они пытаются обеспечить повышение заработной платы, рост численности занятых, улучшение условий труда для работающих и социальные гарантии безработным.