Менеджмент на промышленном предприятии

Авторы: Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов

Оглавление

Введение

Глава 1. Содержание и технология менеджмента

- 1.1.Сущность, основные задачи, субъекты и объекты менеджмента
- 1.2. Функции менеджмента
- 1.3.Информационные системы управления

Глава 2. Предпринимательская деятельность в промышленности

- 2.1. Основы предпринимательства и организационно-правовые формы предприятий
- 2.2. Государственное регулирование предпринимательской деятельности

Глава 3. Маркетинг как особый тип управления

- 3.1. Сущность, цели и функции маркетинга
- 3.2. Изучение товара и комплексное исследование рынка
- 3.3.Организация товародвижения и стимулирование сбыта
- 3.4. Планирование и контроль в системе маркетинга

Глава 4. Планирование на предприятии

- 4.1. Характеристика, основные элементы и методы планирования
- 4.2. Виды и стадии планирования
- 4.3.Бизнес-план

Глава 5. Инновационный менеджмент

- 5.1. Содержание, направления и принципы инновационной деятельности
- 5.2. Планирование инновационной политики
- 5.3. Технология управления инвестиционным процессом

Глава 6. Производственный менеджмент

- 6.1. Производство как операционная система
- 6.2. Всеобъемлющее управление качеством
- 6.3. Экологический менеджмент

Глава 7. Менеджмент персонала

- 7.1. Задачи и организационная структура управления персоналом
- 7.2. Система управления персоналом на предприятии
- 7.3. Управление деловой карьерой

Глава 8. Финансовый менеджмент

- 8.1. Финансовая деятельность на предприятии
- 8.2. Финансовые ресурсы, основной и оборотный капитал
- 8.3.Стоимостные оценки производственно-хозяйственной деятельности
- 8.4. Учет, отчетность, финансовый анализ и аудит на предприятии

Литература

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Введение

Продуктивная научная и хозяйственная деятельность технических специалистов в рыночной среде в значительной мере зависит от уровня их теоретических знаний и практических навыков в сфере экономики и управления современным производством. В последнее время издано большое количество зарубежной и отечественной учебной литературы о менеджменте как науке и практике управления деловым предприятием в индустриальной системе. Подобные издания, предназначенные главным образом для подготовки профессиональных менеджеров, из-за сложности изложения и слишком большого объема мало пригодны для обучения инженерных кадров, в частности, технологов.

Каждый специалист при разработке и внедрении новых технологий, материалов и изделий, техникоэкономических обоснованиях расширения и диверсификации производства должен быть уверен, что выпускаемая продукция будет пользоваться спросом на рынке. Это требует определенных знаний в области инноваций, маркетинга, планирования, формирования инвестиционного капитала, издержек производства и др. Продуманная, четкая постановка целей и задач по их достижению, максимальное использование соответствующей экономической информации и рычагов механизма управления при проведении прикладных научных исследований, проектировании, производственно-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности позволит принимать оптимальные решения, обеспечивающие организации наивысшую продуктивность, т.е. наиболее высокий результат при минимальных усилиях. При этом следует иметь в виду, что менеджмент - это управление людьми, а не техническими системами и функциями. Только при таких условиях могут быть в максимальной степени реализованы преимущества органической взаимосвязи технико-технологических и экономических элементов хозяйственной деятельности в достижении общественно полезных результатов с наименьшими затратами ресурсов за счет сбалансированности всех факторов производства. Выдающийся французский экономист Ж.Б.Сэй писал, что "менеджмент выполняет функции предпринимателя, направляя мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты, наибольший вклад в общественное благо".

Цель данного учебного пособия - ознакомить будущих инженеров с менеджментом как совокупностью принципов, методов и средств управления процессами хозяйственной деятельности на деловом предприятии в рыночных условиях для повышения его продуктивности, удовлетворения общественных потребностей и получения достаточной прибыли, способной покрыть издержки производства, обеспечить выживание и устойчивое развитие предприятия.

В задачу авторов входило по возможности в четко структурированной и сжатой форме раскрыть основные понятия современного менеджмента, цели и задачи, функции, содержание и механизм управления применительно к деятельности российского промышленного предприятия. Успешный менеджмент невозможен без знания экономических аспектов функционирования объекта управления - делового предприятия, его организационно-правовой формы, характера использования материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, стоимостных оценок результатов производства и др. Поэтому для лучшего усвоения материала вопросы экономики и управления изложены совместно. Экономика и менеджмент достаточно близкие научные дисциплины, изучающие взаимодействие людей и их различных групп (коллективов) в процессе воспроизводства материальных благ, но есть одно существенное различие. Согласно экономической теории хозяйствующий субъект (предприятие) приспосабливается к условиям и воздействию рынка, и смысл управления состоит именно в этом. А из теории менеджмента следует, что в процессе управления необходимо выявлять рыночные силы и, более того, их формировать.

Приказом Министра образования РФ от 8.07.99 г. №70 (п.3, 3.3.1) предписано ректорам технических ВУЗов "обеспечить повышение уровня изучения ... экономики отраслей и менеджмента". Издание учебного пособия "Менеджмент на промышленном предприятии", которое предназначено для студентов всех инженерно-технологических специальностей РХТУ им. Д.И.Менделеева, будет способствовать решению этой весьма актуальной задачи.

Учебное пособие подготовили: д.э.н, проф. Л.И.Кошкин (введение, гл.2, 3, 4, 8), к.х.н. А.Е.Хачатуров (гл. 1, 6), к.т.н. И.С.Булатов (гл. 5,7).

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 1. Содержание и технология менеджмента

1.1. Сущность, основные задачи, субъекты и объекты менеджмента

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время продуктивно руководить производственно-хозяйственной деятельностью могут только специалисты-управляющие (менеджеры), для которых работа в условиях рынка в соответствии с его требованиями и законами (маркетинг) - это образ мышления и действия.

В литературе встречаются самые разные определения понятия "менеджмент", что объясняется его многоплановостью, тесным переплетением теории и практики. *Менеджмент* представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется. Приведенные ниже определения, на наш взгляд, в совокупности дают целостное представление о менеджменте.

- Менеджмент функциональный аспект экономики.
- Менеджмент наука, практика, техника управления и контроля.
- Менеджмент наука, практика и искусство управления.
- Менеджмент деятельность, обеспечивающая рациональное использование ресурсов и времени.
- Менеджмент умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.
- Менеджмент процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

Строго говоря, менеджмент надо рассматривать не просто как отдельную дисциплину, а как междисциплинарную область. Менеджмент аккумулирует достижения теории управления, экономической теории, маркетинга, социологии и психологии управления, предпринимательства, кибернетики.

В современном русском языке для определения понятия "управление" сосуществуют два термина – "менеджмент" и "управление". В английском языке также имеются два термина "management" и "administration". Идентичны ли они? Попробуем разобраться.

За всю историю существования человечество выработало всего три инструмента управления:

- *иерархия* организация, где основное средство воздействия отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т. п.;
- *культура* это созданные и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- *рынок* сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

В реальных хозяйственных и социальных системах эти инструменты всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет. Если предпочтение отдают иерархии (как, например, в административно-командной системе советского общества, в армии, или в государственных органах), то речь идет об управлении, напротив, если в основном используют рыночные инструменты, то можно говорить о менеджменте. Культура — весьма эффективный, но наиболее "инерционный" инструмент управления. Реформирование современного российского общества весьма затруднено, в частности, из-за невозможности быстрых изменений в социо-культурной и нравственно-этической областях.

Для понимания менеджмента очень важно уяснить его взаимосвязь с маркетингом. По определению Американской маркетинговой ассоциации *маркетинг* - это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций.

Маркетинговая концепция - это подход к экономической деятельности организации, согласно которому для получения прибыли бизнес должен выявлять и удовлетворять нужды потребителей. Квинтэссенцию взаимодействия менеджмента и маркетинга можно описать следующими словами: "Надо производить то, что будет продано, а не пытаться сбыть то, что удалось произвести." (Питер Друкер).

Таким образом, менеджмент - это управление деятельностью организации, ориентированной на рынок.

Необходимо отметить, что современный менеджмент существует и развивается в условиях рыночной экономической системы. Сегодня в развитых странах под ней понимается смешанная экономическая система, то есть такой способ организации экономической жизни, при котором земля и капитал находятся в частной собственности, а распределение ограниченных ресурсов осуществляется как рынками, так и при значительном участии государства (через директивы и фискальные рычаги).

Другим важным аспектом для понимания современного менеджмента является его международный характер. В настоящее время во всем мире происходят кардинальные изменения в международном разделении труда, идут процессы интернационализации и транснационализации хозяйственной деятельности стран мирового сообщества, вне зависимости от уровня их экономического развития. Чем глубже включается страна в мировую экономическую систему, тем больше благ с меньшими затратами национальных факторов производства получает ее население.

Говоря о менеджменте, мы всегда подразумеваем фигуру менеджера. Это еще одно из отличий менеджмента от управления, которое в большей степени является обезличенным.

Менеджер – это:

- субъект управления, действующий в некоторой организации;
- представитель отдельной профессии, прошедший специальную подготовку, получивший специальное образование;
- человек, относящийся к особому социальному слою.

В обобщенном определении менеджер - это человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность.

Менеджмент очень часто соседствует с понятием *бизнес*, но бизнесмен и менеджер – это не одно и тоже. Бизнесмен – владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Он может не занимать постоянной должности в организации. Менеджер – обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. *Предприниматель* – бизнесмен, реализующий нововведение, принимающий на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления.

Менеджеров подразделяют на:

- **линейных**, которые отвечают за состояние и развитие организации; они могут быть руководителями 3-х уровней: низового, среднего и высшего;
- *функциональных*, отвечающих за определенную функциональную деятельность, например, производство, маркетинг, финансы и др.

Основу менеджмента составляет организация, более того, организация является причиной, обусловливающей существование самого менеджмента. *Организация* - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Обязательные *требования*, предъявляемые к организации:

- наличие как минимум двух людей, которые считают себя частью организации;
- наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены организации и намеренно работают вместе для достижения этой цели;
- координационные действия, способствующие саморегулированию организации.

Сказанное выше справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, т.е. группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением может быть очень маленьких. В дальнейшем речь пойдет о формальных организациях.

В общих чертах цель всякой организации – преобразование ресурсов (люди, капитал, материалы, технологии и информация) для достижения результатов. Под технологиями понимают любые средства преобразования исходных материалов (в том числе люди, информация, физические материалы) для получения требуемых продукций или услуг.

Для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени организация должна быть результативной и экономически эффективной. По словам П.Друкера, результативность является следствием того, что "делаются правильные вещи", эффективность является следствием того, что "эти вещи делаются правильно". Иными словами *результативность* организации определяется тем, насколько нужны выпускаемые ею товары и услуги потребителю, а эффективность определяется денежным соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов. Относительная эффективность организации называется *производительностью*. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Ключевой составляющей производительности является качество. Повышение качества приводит к росту производительности. Понятия "результативность" и "качество" также взаимосвязаны.

Современная организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, среди которых выделяют: цели, задачи, средства производства, технологии, информацию, персонал и структуру.

Функциональная структура организации — это горизонтальное разделение труда, осуществляемое путем создания соответствующих подразделений: производство, маркетинг, финансы, информация, кадры (функциональные области). Организации (главным образом, большие) осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений (например, службы, отделы, цехи на предприятии или факультеты в университете). Подразделения выполняют конкретные задания и добиваются специфических целей.

Управленческая структура организации (вертикальное разделение труда) отделяет работу по координированию действий от самих действий (иерархическая структура организации).

Внешние факторы, влияющие на организацию (как правило, находящиеся вне пределов влияния менеджеров), подразделяют на две группы:

- экономические, научно-технические, политические, международные, социально-культурные факторы, состояние природной среды, отношение с местным населением (среда косвенного воздействия);
- потребители, конкуренты, поставщики материалов и капитала, трудовые ресурсы общества, профсоюзы, законы и службы государственного регулирования (среда прямого воздействия).

Внешняя среда прямого воздействия – это факторы, влияющие на организацию непосредственно. **Внешняя среда косвенного воздействия** – это факторы, которые не оказывают немедленного влияния, но, тем не менее, оказывают воздействие на организацию.

Характеристики внешней среды следующие:

- взаимосвязанность факторов сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы;
- сложность число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- подвижность относительная скорость изменения среды;
- неопределенность относительное количество информации о среде и уверенность в ее достоверности.

Чтобы выжить, организация должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде (концепция организационного дарвинизма).

Внутренняя среда организации – кадры, организация управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура.

Под *организационной культурой* понимают особенности восприятия сотрудниками и руководством приоритетных задач своей организации, которые в контексте организационной культуры определяются тем, в какой степени материальное благосостояние сотрудников является приоритетной целью для руководства организации, и в какой степени стратегические цели организации являются приоритетными для сотрудников.

Жизнь организации подчиняется семи основным законам.

- 1. Закон синергии, гласит, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Для членов организации реальный выигрыш от объединения перекрывает потери от ограничения самостоятельности.
- 2. Закон, согласно которому в организации параллельно осуществляются такие противоположно направленные процессы как разделение, дифференциация, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их объединение, универсализация с другой.
- 3. Закон сохранения пропорциональности. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результата их взаимодействия в виде потенциала организации в целом, между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать потенциал, которым они обладают. Например, избыток или нехватка персонала негативно сказывается на экономической эффективности деятельности организации.
- 4. *Закон композиции* заключается в том, что функционирование всех без исключения элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию.
- 5. Закон самосохранения предполагает, что любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое. Этот закон обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития.
- 6. Закон сознательной координации деятельности утверждает, что порядок в организации определяется уровнем информированности ее членов.
- 7. Закон онтогенеза состоит в том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит три фазы: становление, развитие и угасание. Задача руководства состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочивания третьей.

Управление появилось вместе с обществом. Свершения древних цивилизаций (висячие сады Вавилона, пирамиды Египта, храмы Греции, города инков и т.п.) ясно указывают, что они имели формальные структуры, в которых можно было выделить уровни управления. Задолго до рождения Христа существовали крупные, хорошо управляемые политические и военные организации. Тысячи лет тому назад в Китае была высокоразвитая система бюрократических организаций.

Идея управления как научной дисциплины, профессии и области исследования появилась только в конце девятнадцатого – начале двадцатого века. В 80-х годах XIX века в Уортоновской школе бизнеса (США) начали преподавать принципы управления.

В XX столетии, и особенно в его первой половине, возникло множество различных идей и теорий управления. Выделим некоторые из них.

Рационалистическое управление. Основоположником менеджмента как науки считается американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор (1856 – 1915 г.г.). Он считал, что каждый работник должен делать ту работу, которую он может делать лучше всего. Сама работа должна быть стандартизована, а менеджер должен отбирать рабочих, обучать их и делить с ними ответственность. Тейлор разработал инструментарий, обеспечивший рационализацию и интенсификацию труда, что позволило существенно повысить эффективность производства. В 1911 г. Ф. Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", в которой показал, что для измерения и контроля производственных процессов можно использовать научные методы. Тейлор и его современники (Генри Гантт, Фрэнк и Лилиан Гилберт) для выполнения какой-то конкретной функции искали один оптимальный способ с помощью замеров времени и движений. Планирование было отделено от реализации планов. Эти исследования привели к введению системы экономических стимулов. Усилилась специализация, стала применяться взаимозаменяемость деталей, возросла производительность труда, эффективность использования ресурсов. Однако по мере того как производственные процессы становились все более стандартизованными, стало возможным легко заменять рабочих. Работников начали рассматривать как винтики машины, что привело к их отчуждению от организации.

Административная школа в управлении. Еще одним классиком раннего этапа развития теории менеджмента наряду с Тейлором является Анри Файоль – крупный французский промышленник (1841 – 1925 г.г.). С его именем связано возникновение административной научной школы в управлении. Файоль обосновал подход к управлению как универсальному процессу, состоящему из нескольких взаимосвязанных функций (планирование, организация, руководство, координация и контроль), сформулировал общие принципы управления (впервые опубликовал свои идеи в 1914 г.). Он утверждал, что принципы управления универсальны и могут использоваться во всех типах организаций.

Значительный вклад в разработку концепции идеальной бюрократии внес немецкий социолог Макс Вебер. Так называли организацию, которой правили не личности, а законы. В идеальной модели бюрократической организации есть специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия. Вся деятельность организации осуществляется в соответствии с последовательной системой объективных правил: принципы найма сотрудников и их продвижения по службе основываются на технических квалификационных критериях, которые к тому же защищают сотрудников от малообоснованного или необоснованного увольнения; объективное управление, стоящее над человеческими отношениями и эмоциями.

Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону управленческого процесса, исчерпала свои возможности. Сторонники *школы человеческих отношений* поставили во главу управления "социального человека" (организация как социальная система). Самыми крупными представителями этой школы является Элтон Мейо, Мэри Фоллет. Они полагали, что необходимо изучать поведение человека в производственной сфере и доказывали существование зависимости между производительностью труда и морально-психологическим состоянием людей в рамках трудового коллектива. В менеджменте исследования Мейо получили название "хоторнских" (они проводились на заводе Хоторна компании "Вестерн электрик"). Открытие Мейо заключалось в том, что социальные факторы наряду с техническими и экономическими необходимо учитывать в управленческих процессах.

Взгляды Мейо и его последователей получили дальнейшее развитие в трудах Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта. Это направление оформилось в *поведенческую школу* управления, представители которой ставили задачу раскрытия взаимодействия внутренних возможностей людей и эффективности работы организаций. Главный упор был сделан на психологические и социологические аспекты управления.

В 50-е годы XX столетия с развитием ЭВМ и математических методов возникла *количественная теория управления*. В управленческих процессах стали активно использовать математические модели теории игр, теории рациональных решений, исследование операций для принятия оптимального решения.

В 60-е годы XX столетия начался быстрый рост средних и мелких фирм, который привел к образованию новой системы управления, учитывающей динамизм внешней среды и ее активное влияние на фирмы. Коллективы стали рассматриваться как особые социальные группы, а межличностные отношения - как факторы роста эффективности и потенциала каждого работающего (школа человеческих отношений и поведенческой науки). Шире стали применяться количественные методы при принятии управленческих решений в сложных ситуациях, особенно при решении задач управления запасами, распределении ресурсов и т.д. Системный подход позволил рассматривать организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Логическим продолжением системных исследований являются разработки ситуационного подхода, т.е. набора обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе функционирования.

Десятилетие 80-х годов ознаменовалось новым прорывом –осознанием значения *организационной культуры* как мощного инструмента управления. Главный потенциал и в то же время опасность для прогрессивных изменений кроется в культуре человека, стереотипах его поведения в организации.

В развитии менеджмента в 90-х годах просматриваются следующие наиболее важные черты: переосмысление значения материально-технической, технологической базы производства и оказания услуг; демократизация управления, т.е. участие рядовых работников в управлении, в собственности, в прибыли; усиление международного характера управления. Все более очевидной становится необходимость решения экологических проблем промышленного производства, поиска новых путей и подходов сохранения ресурсов для будущих поколений при увеличении темпов экономического роста.

Краеугольный камень современной методологии менеджмента - адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложнейшим переплетением многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Поэтому для менеджера очень важно предвидеть тенденции развития и организации, и общества. Выделим некоторые такие современные тенденции.

Природные ресурсы. Сырье становится все более дорогостоящим. Истощение ресурсной базы потребует внедрения принципиально новых подходов к производству товаров и услуг. Для компенсации недостатка ресурсной базы больше внимания будет уделяться оптимизации использования **капитала**.

Время становится все более ограниченным ресурсом. Возникает необходимость в бережливом управлении временем. Фактор времени становится все более определяющим при принятии решения.

Информация становится важнейшим ресурсом организации.

Квалифицированная рабочая сила останется по-прежнему важным фактором, но будет характеризоваться многообразием национальных языков, культур и систем ценностей. Организации станут все более полагаться на независимых **подрядчиков**, поставщиков, внештатных сотрудников. Возрастет объем продаж производимых в рамках **постоянного сотрудничества**. Объем продаж чужим клиентам станет менее значимым. Гораздо прибыльнее расширять свое дело при наличии постоянной клиентуры.

Многие операции (составление отчетности, координация и контроль) все чаще будут выполняться компьютерами. *Замена организационного контроля на самоуправление*, т.е. процесс оценки труда будет смещаться в сторону результатов, а не действий.

Бюрократическая модель управления – модель жестко регламентированной структуры будет все реже использоваться при управлении организациями.

Организации будущего будут наделены следующими чертами:

- малые коллективы, в которых трудятся равные по статусу и квалификации люди, что обеспечивает большее социальное взаимодействие;
- междисциплинарные навыки работников будут характерны для организации будущего в отличие от бюрократической организации, где поощряется узкая специализация;
- автономные подразделения с ответственностью за широкий круг проблем, в противовес бюрократической организации с функциональной ответственностью;
- неформальная структура и поощрение сотрудничества подразделений организации;
- децентрализация принятия решений, смещение процесса принятия решений на более низкие уровни, где возникает ситуация, требующая решений;
- самоуправление, при котором менеджеры высшего звена будут стремиться осуществлять функции руководства, нежели управления;
- проведение двусторонних проверок, когда начальники оценивают своих подчиненных и наоборот;
- менеджер в роли "тренера". Иерархический управляющий не может работать в передовых организациях. Квалифицированные сотрудники хотят работать под началом и в команде с людьми, обладающими навыками тренера, педагога, учителя;
- участие работников в собственности, которая может быть реальной (например, акции) или гипотетической;
- атмосфера корпоративности. "Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники хорошо обслуживали клиентов, вы должны относится к ним серьезнее, чем к клиентам" (Б. Фромм);
- дух предпринимательства, когда допускается свобода на ошибочные действия;
- личный рост, т.е. не только повышение профессионального уровня, но и улучшение личностных отношений;
- смещение власти процесс замещения насилия и капитала (основных рычагов власти в организационных структурах) знаниями (информацией, которая подверглась более детальной обработке с целью превращения ее в орудие власти).

Принципы современного менеджера:

- мыслить и действовать стратегически, т.е. постоянно помня о конечном результате;
- уметь убеждать людей брать на себя ответственность и не бояться риска (боязнь неудачи деморализует людей), награждать тех, кто не боится риска;
- создавать организацию, в которой люди бы знали, какая грандиозная цель стоит перед ней и лично перед ними, и были бы готовы ее достичь;
- постоянно совершенствовать свои знания, понимая, что успех может стать злейшим врагом обучения;
- осознавать, что единственной константой являются перемены, хотя люди сопротивляются переменам, даже если они пойдут им во благо;
- обращать внимание не столько на решение проблем, сколько на предотвращение их появления (когда проблема принимает серьезные масштабы, с ней слишком поздно бороться);
- предвидеть, развивать в себе интуицию;
- понимать, что то, чего вы ожидаете, в действительности и происходит;
- концентрировать усилия на главном (необходимо определить 20% действий, которые обеспечивают 80% результатов);
- не принимать работу, которая выполнена не лучшим образом, иначе в дальнейшем вам будут сдавать работу только такого качества;
- наблюдайте, и вы сможете понять очень многое (Иоджи Берра).

1.2 Функции менеджмента

Управления рассматривается как процесс, т.е. оно состоит из серии (суммы) непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются функциями менеджмента.

Анри Файоль, который первым разработал эту концепцию, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, "управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать". Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции менеджмента: *планирование*,

организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров.

В данном учебном пособии принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в четыре функции (табл.).

Планирование

Планирование – процесс выбора целей и решений, функция, с помощью которой менеджер предопределяет курс своих действий. Планирование завершается планом, а операции по составлению плана включают формулировку миссии, прогнозирование целей, анализ внешней и внутренней среды, выработку программных действий, выбор технологий, определение источников и объемов финансирования, установление сроков выполнения, определение ответственных руководителей и кадрового обеспечения.

Таблица. Функции и операции менеджмента

Функции	Операции
Планирование	Анализ среды. Прогнозирование. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Разработка тактики, политики организации и программы действий. Установление сроков выполнения, определение источников финансирования.
Организация	Разработка и построение организационной структуры. Персонификация должностных обязанностей для каждого структурного элемента. Делегирование полномочий.
Реализация (руководство и координация)	Разработка процесса принятия решений. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. Мотивационные действия. Организация системы коммуникаций. Взаимодействие между подсистемами в организации. Поиск, отбор и обучение кадров. Оценка деятельности.
Контроль	Разработка стандартов. Определение, оценка и информирование об отклонении действительных значений от заданных или их совпадениях. Анализ результатов. Корректирующие действия.

Процесс формулирования миссии и целей, а также разработки обеспечивающих планов, указаний по принятию решений и действиям показан на рис. 1 (цифры показывают приблизительную последовательность стадий).

Рис 1. Процесс планирования в организации



Первыми и, вероятно, самым важным шагом при планировании является выбор миссии организации. *Миссия организации* – основная общая цель организации, четко выраженная причина, смысл

существования организации и ее предназначение. Миссия предает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии должна включать в себя ответы на следующие вопросы:

- Какой деятельностью занимается организация?
- Кто является клиентами организации, и какие потребности клиентов может удовлетворить организация?
- Каковы основы взаимоотношения организации с внешней средой?
- Каковы основные принципы организационной культуры?

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Поэтому получение прибыли не может быть миссией организации, т.к. прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. "Успешный бизнес не может быть нацелен на получение прибылей, они должны быть результатом успешного ведения дел" (Б. Фромм).

Определение миссии организации не должно быть статичным, ее формулировка может изменяться под воздействием внешней среды и должна соответствовать духу времени. Формулировка предназначения организации становится "окном", через которое потребители, поставщики, сотрудники и руководители могут наблюдать за организацией. Однако следует помнить, что эта формулировка не должна раскрывать конкретную стратегию, которую использует организация для конкуренции на рынке.

Общие цели организации формулируются и устанавливаются на основе ее миссии, определяя к чему она стремиться.

Цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретностью и измеримостью (Что? Сколько?);
- ориентированностью во времени (Когда?). Различают долгосрочные (горизонт планирования от 5 лет и выше), среднесрочные (от 1 года до 5 лет) и краткосрочные цели (в пределах года). Обычно организация в первую очередь формулирует долгосрочные цели, затем средне- и краткосрочные. Чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки;
- достижимостью, т.е. обеспеченностью ресурсами и не устойчивостью к внешним факторам.

Множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающимися, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других. Важнейшей задачей руководителя является создание такой организации, которая имела бы четко сформулированные цели, стратегию умножения добавленной стоимости и в которой люди постоянно стремились бы соблюдать установленные принципы, отстаивать корпоративные ценности, воплощать в практику миссию организации.

После установления миссии и целей начинается *диагностический этап* процесса стратегического планирования. Первым шагом является *изучение внешней среды*, в процессе которого определяют, какое влияние оказывают изменения внешней среды на деятельность организации, какие факторы внешней среды представляют угрозу для организации и какие создают дополнительные возможности. Следующим шагом диагностического этапа является определение того обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется *управленческим обследованием*, или анализом сильных и слабых сторон организации. Это обследование охватывает следующие функции организации – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, система менеджмента, организационная культура и образ (имидж) организации.

После того как определены миссия, цели, проведен анализ внешней и внутренний среды, переходят к разработке и выбору стратегии организации. *Стратегия организации* — общий, всесторонний, конкретный, долгосрочный план достижения цели (целей), разрабатываемый высшим руководством организации.

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы.

- 1. *Ограниченный рост* установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции.
- 2. **Росм** ежегодное значительное превышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Рост может быть внутренним (расширение ассортимента товаров) и внешним (в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста).
- 3. *Сокращение* уровень целей устанавливают ниже достигнутого в прошлом. Существует несколько вариантов сокращения: ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации), отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений или видов деятельности), переориентация (например, упрощение производственных операций, изменения в ассортименте товаров).
- 4. Сочетание объединение любых из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями организации, влияют разнообразные факторы. Например, уровень риска, который считает приемлемым руководство компании, предыдущий опыт или фактор времени; т.е. реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации. В процессе выбора стратегии часто используют *прогнозирование*, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий развития. Главная среди них - генеральная (комплексная, общефункциональная) стратегия, отражающая способы реализации миссии организации. На случаи резкого изменения обстоятельств разрабатывают ситуационные стратегии. Функциональные стратегии определяют пути достижения целей организации по различным функциональным направлениям (производство, маркетинг, финансы, кадры, система менеджмента). Функциональная стратегия конкретного подразделения должна тесно сочетаться с функциональная стратегиями других подразделений и с комплексной (генеральной) стратегией организации.

Для того, чтобы реализовать выбранную стратегию, разрабатываются краткосрочные планы, которые называются тактическими. Они должны обеспечивать достижение организацией поставленных целей и разрабатываются обычно руководителями среднего звена. Дополнительным ориентиром для руководителей всех звеньев и персонала организации, позволяющим избежать дезориентации при реализации стратегии и тактики и неправильного толкования планов, является политика организации в той или иной области (маркетинговая политика, техническая политика, кадровая политика и т.п.). Политика организации позволяет установить общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Для обеспечения успешной, эффективной деятельности организации по достижению поставленных целей, а также для того, чтобы дать руководству возможность предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации и проводить точные сравнения с прошлыми результатами, разрабатывают правила и процедуры. *Правила* осуществления управленческих действий предписывают норму поведения в конкретной ситуации. *Процедуры* – набор правил, выполняемых в определенной последовательности, предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.

Одной из основных задач планирования является как можно более эффективное распределение ресурсов. Чтобы ответить на вопросы, какие ресурсы имеются, и как их следует использовать для достижения целей, разрабатываются бюджеты. *Бюджет* – это план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме.

При распределении ресурсов, которые, как известно, всегда ограничены, используют следующие подходы:

- по приоритетным направлениям;
- пропорционально потребностям;
- равными долями.

Первый подход наиболее целесообразен в сложные периоды, второй и третий – при стабильном развитии организации.

Реализация стратегического плана сопровождается оценкой, осуществляемой на основе четких критериев и процедур. Ее проводят путем сравнения целей и результатов работы. Оценку проводят с максимально возможной точностью и охватом всех уровней организации системно и непрерывно. Оценку используют в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии.

Организационная функция в менеджменте

Существует динамическое взаимодействие между стратегией организации, ее структурой и средой, в которой она функционирует. Новую стратегию нельзя наложить на уже существующую структуру. Структура зависит от стратегии, и формирование организационной структуры, адекватной стратегии, является залогом успешной деятельности организации.

Организационная функция в менеджменте включает: создание системы управления, т.е. формирование организационной структуры управления в соответствии со стратегией организации; объединение в единое целое всех элементов организации; распределение ответственности и прав между руководителями; определение места и роли каждого подразделения организации.

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс. Структура позволяет определить место каждого работника в организации, распределить должностные обязанности, а также осуществить координацию задач организации. Структура организации – логически обоснованная система взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

При построении организационной структуры необходимо выполнить следующую последовательность действий:

- *формирование горизонтальной структуры*, соответствующей важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии;
- формирование вертикальной структуры, связывающей деятельность высшего уровня организации с деятельностью среднего и низшего звеньев процесс создания иерархии (скалярный процесс). Так как полномочия обычно передают путем скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью, или цепью команд;
- определение видов деятельности для линейных и штабных (аппаратных) подразделений;
- *делегирование полномочий*, т.е. передача задач и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за них;
- установление соотношения полномочий различных должностей;
- *определение должностных обязанностей* как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные их изменения могут потребовать соответствующих корректировок структуры, т.е. реорганизации. Этот процесс, как и все функции в менеджменте, бесконечен.

В современном менеджменте выделяют два типа организации: бюрократический (или механистический) и адаптивный (или органический).

Структуру бюрократической организации разработал немецкий социолог М. Вебер. *Бюрократия (механистическая структура)* – тип организации, для которой характерно специализированное

распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Бюрократическая модель наиболее эффективна с точки зрения накладных расходов, предсказуемости, быстрой и последовательной реализации производственных задач. Для нее характерна строгая последовательность команд, централизация власти и комплекс формальных правил, касающихся организации труда сотрудников. В бюрократической системе нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей. Каждый сотрудник имеет узкий, строго определенные права, обязанности и компетенцию. Вакансии заполняют путем назначения на должность при наличии у кандидата диплома и соответствующих профессиональных качеств.

Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Однако такие организации, как правило, не способны к внедрению новшеств и у них отсутствует достаточная мотивация сотрудников. Бюрократическая модель сталкивается с трудностями по мере увеличения неопределенности деловой среды и усложнения производственных задач. Вследствие своей негибкости бюрократическая модель не может обеспечить быстрое реагирование на изменение внешней среды. Вместе с тем ее можно эффективно применять в ситуациях, когда уровень используемых технологий невысок, а среда стабильна.

Модификацией бюрократической модели является *поведенческая модель*, которая в большей степени учитывает социально-психологические аспекты организационной структуры. Большинство промышленных корпораций функционирует в рамках этой модели. Поведенческая модель означает одновременное функционирование в рамках одной организации двух систем: производственной и социальной. Если в организации удовлетворению социальных и психологических потребностей отдельных лиц и групп не уделяют достаточного внимания, то появляются сбои в производстве товаров и услуг.

Бюрократическую модель нельзя применять без детальной проработки всех составляющих ее элементов. Для того, чтобы учесть различия организаций в целях, стратегических и тактических планах, размерах используют различные *системы департаментализации*.

Функциональная организационная структура (эффективна для организаций среднего размера) — организация, в которой каждый ее элемент имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности (производство, финансы, маркетинг и т.п.), т.е. организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями. Если размер организации или данного отдела велик, то функциональные отделы можно в свою очередь разбить на более мелкие подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея функциональной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допустить перегрузки руководства. При этом необходимо, чтобы подразделения не ставили собственные цели выше общих целей организации.

В больших организациях, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными, используют *дивизиональную организационную структуру*. Это такой тип организационной структуры, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовые структуры), группам покупателей (структуры, ориентированные на покупателя) или географическим регионам (региональные структуры).

Адекватно реагировать на изменения окружающей среды позволяет использование *органической* (адаптивной) структуры, которая принципиально отличается от бюрократической (или механистической) структуры. Основными типами органических структур являются проектные и матричные организации.

Проектная организация — это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команду распускают. Ее члены или переходят в

другой проект, или возвращаются к постоянной работе в одном из подразделений организации. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует усилия на решении одной задачи.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права руководителю проекта делегирует высшее руководство. Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам.

Еще одним видом адаптивных организаций являются *организации конгломератного типа*. Такие организации приобретают ту форму, которая лучше всего подходит для данной ситуации. Так, в одном подразделении организации может использоваться функциональная структура, в другом – продуктовая, в третьем – проектная.

Важнейшим этапом построения организационной структуры является определение соотношения полномочий различных уровней управления. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной работы организации. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию уровней управления. Основной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Руководители среднего звена, в свою очередь, могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Различают две сферы контроля: широкую и узкую. Широкая сфера контроля – это когда руководителю подчиняется большое количество людей, что приводит к плоской (одно-трех уровневой) структуре управления. Узкая сфера контроля, т.е. когда руководителю подчиняется мало людей, приводит к высокой (многоуровневой - больше трех) структуре управления. Ф. Тейлор считал идеальным соотношение руководителей и исполнителей как 1:3. Многие исследователи считают предельно допустимым соотношение 1:5 (8).

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководители низового, среднего и высшего звена, или, с точки зрения функциональных обязанностей руководителя, руководители технического, управленческого и институционального уровней. Руководители технического уровня (низового звена), которых также называют *операционными руководителями*, занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной бесперебойной работы в производстве или сфере услуг. Руководители *управленческого уровня* (среднего звена) в основном заняты управлением и координацией разнообразных форм деятельности внутри организации. Руководители *институционального уровня* (высшего звена) заняты в основном формулированием целей, разработкой перспективных планов, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношений организации с внешней средой.

В ходе построения организационной структуры руководитель должен делегировать подчиненному такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Реализация, руководство и координация

Реализация – это собирательная функция, позволяющая менеджеру, используя элементы внутренней среды организации добиться поставленных целей. Функция реализации включает в себя неразрывно связанные процессы: принятие управленческих решений, коммуникации, мотивацию и руководство.

Принятие и реализация управленческих решений

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. *Решение* можно представить как: результат обдумывания каких-либо действий; продуманное намерение сделать что-либо; то, что принято в результате обсуждения; способ нахождения ответа к задаче; способ воплощения чего-либо; выбор альтернативы.

Менеджер, для того чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, принимает организационные решения и реализует их через других людей. *Организационные решения* обеспечивают достижение стоящих перед организацией целей. Принятие решений в реально складывающихся ситуациях называется *оперативным управлением*. Принятие решений при регулировании производственного процесса (предотвращение и ликвидация в нем сбоев) называется *оиспетчированием*.

Выделяют запрограммированные и незапрограммированные организационные решения. Запрограммированное решение — выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено. Незапрограммированное решение — выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации с неизвестными факторами воздействия. На практике немногие управленческие решения могут быть либо запрограммированными, либо незапрограммированными в чистом виде. Большинство решений приходится принимать в условиях неопределенности части показателей и повышенной степени риска получаемых результатов.

Процесс принятия решений может быть интуитивным, основанным на суждениях, или рациональным. *Интуитивное решение* — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. *Решение, основанное на суждениях*, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Принятие *рационального организационного решения* — это процесс разработки программы действий, оформленный в итоговый документ и определяющий очередность выполнения совокупности предстоящих работ. Принятие организационного решения — это именно процесс, т.к. речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

Можно выделить следующие основные **этапы процесса принятия рациональных решений:** диагноз и анализ проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, анализ альтернатив, выбор решения, реализация решения, оценка исполнения (обратная связь). Такое разделение процесса принятия решения достаточно условно, поскольку фактическое число этих этапов определяется самой проблемой.

Существуют два способа рассмотрения проблемы.

- 1.Проблема это ситуация, когда: а) поставленные цели не достигнуты; б) выявлены отклонения от нормы; в) резко изменилась ситуация или произошли непредвиденные события. Во всех перечисленных случаях решение только восстанавливает норму, откликается на возникшие трудности, т.е. речь идет о реактивном управлении.
- 2. Проблема это потенциальная возможность улучшения деятельности организации, или устранения угрозы. В данном случае можно говорить об упреждающем, предпринимательском управлении.

Диагностика проблемы включает в себя следующие стадии:

- установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- формулировка проблемы в общем виде;
- сбор внешней и внутренней *релевантной информации* (систематизированные данные, касающиеся конкретной проблемы, людей, цели, ситуации и периода времени) и выявление причин возникшей проблемы.

Идентификация ограничений. Не все решения диагностированных проблем организации будут реалистичными, поскольку либо у организации, либо у руководителя может не быть необходимых ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причинами проблемы могут быть внешние обстоятельства, которые руководитель не в силах изменить (например, законы, международная ситуация и т.д.). Поэтому он должен определить те рамки, в которых возможно принятие решения и сроки его реализации пока информация и допущения остаются релевантными и точными.

Определение альтернатив. Обычно поиск оптимального решения занимает очень много времени, дорого стоит, трудоемок. Поэтому на практике руководители ограничиваются несколькими вариантами возможного решения проблемы.

Выбор решения. На этом этапе процесса принятия решения происходит сравнение достоинств и недостатков каждого из вариантов предстоящего решения и возможные последствия. Для сравнения вариантов необходимо разработать критерии, относительно которых возможно сравнить результаты реализации каждого варианта. Существуют два вида таких критериев: необходимые (жесткие ограничения) и достаточные (желательные характеристики). Жесткие ограничения (правовые, технические, экологические) позволяют отделить приемлемые решения от абсолютно неприемлемых. Определение лучшего варианта из приемлемых решений происходит на основе анализа желательных характеристик (экономические показатели, социальные гарантии и т.п.). Вариант окончательного решения должен быть согласован с исполнителями, заинтересованными сторонами и утвержден руководством организации.

При выборе решения следует учитывать уровень определенности или риска, с которой можно прогнозировать результат. Считается, что решение принимается в *условиях определенности*, когда менеджер точно знает результат каждого из вариантов решения (вероятность выполнения равна 1). К решениям, которые принимаются в *условиях риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но их вероятность известна (вероятность от 0 до 1). Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно определить вероятность возможных результатов.

Менеджеру следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации, т.к. на практике невозможно принять решение, которое бы не имело хоть каких-либо отрицательных последствий. Принимая решение, менеджер идет на *компромисс* между достижением желаемого эффекта и возможными негативными последствиями. Непринятие решения — часто более неудовлетворительный ход, чем принятие плохого решения. Однако бывают ситуации, когда время не является критическим фактором, и лучшим вариантом будет не принимать решение немедленно, а, например, дождаться дополнительной информации. Надо также учитывать, что все решения в организации взаимосвязаны, и одно решение может потребовать множества других.

Реализация решения. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности принятое решение должно быть реализовано, т.к. реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Исходным моментом для реализации решения является **составление графиков** ввода решения в действие и контроля за его реализацией. Одним из существенных факторов, влияющих на уровень эффективности реализации решения, является привлечение исполнителей к процессу его принятия.

Оценка исполнения (обратная связь). На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения и сопоставление фактических результатов с планируемыми. Оценка решения осуществляется с помощью функции контроля, которая будет рассмотрена ниже.

Коммуникационные процессы в менеджменте

Коммуникация - это обмен информацией между людьми. Умение продуктивно и бесконфликтно общаться - важное профессиональное качество менеджера. Обмен информацией - составная часть любой управленческой деятельности. Информация — это сообщение о положении дел где-либо, о каких либо событиях и т.д.; сведения об окружающем мире (в данном случае о внутренней и внешней среде

организации) и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальными устройствами.

Средствами коммуникации могут быть как прямые связи между членами организации, так и обмен письменной информацией, компьютерная связь. Первые носят название *межличностных* коммуникаций. От 50 до 90% своего времени, менеджеры тратят на межличностные коммуникации, которые основываются на обмене вербальной информацией, на восприятии передаваемой информации, на семантике, на умении слушать и на эффективной обратной связи. Второй тип коммуникаций - это организационные коммуникации.

Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие:

- между организацией и внешней средой;
- между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие), восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);
- между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);
- неформальные коммуникации.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Процесс обмена информацией между отправителем сообщения и получателем через информационный канал можно описать четырьмя основными этапами.

- 1. **Формулировка или отбор идеи сообщения**. Отправитель решает, какую значимую идею сделать предметом общения.
- 2. Кодирование идеи и выбор информационного канала. Для того чтобы передать идею ее необходимо закодировать. Для этого используют вербальные (словесные) и невербальные (интонации, жесты) символы. Кодирование превращает идею в сообщение. Затем отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования (речь, письменные материалы, видео- и аудио-ленты, электронные средства связи и т.д.). Эффективность обмена информацией будет зависеть от того, насколько информационный канал соответствует передаваемой идее. Эффективность коммуникации увеличивается, если используют несколько каналов (например, обмен письменной и устной информацией).
- 3. *Передача информации*. Отправитель использует выбранный канал/каналы для физической передачи сообщения.
- 4. *Прием и декодирование информации*. Получатель принимает информацию и декодирует ее, т.е. переводит в свои мысли. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которых от него ждал отправитель.

Для повышения эффективности обмена информацией может быть установлена *обратная связь*. Она помогает понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять *информационный шум* (т.е. то, что искажает смысл сообщения). Источниками шума, которые создают преграды на пути обмена информацией, могут быть межличностные барьеры и преграды в организационных коммуникациях.

К межличностным барьерам относят: различное восприятие (например, люди могут интерпретировать одну и туже информацию по-разному в зависимости от личного опыта, культурных, религиозных традиций и т.п.), семантические барьеры (слова могут иметь различное значение для разных людей), невербальные преграды (различная интерпретация интонации, жестов), неумение слушать. К преградам в

организационных коммуникациях относят: искажение сообщений (сознательное и несознательное), информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации, образует коммуникационную структуру управления. Такие структуры можно разделить на три типа: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытой коммуникационной структуре информационные каналы имеют конечные звенья, т.е. связанные только с предыдущим звеном, и информации дальше двигаться некуда. В замкнутой коммуникационной структуре все звенья имеют два и более взаимосвязанных информационных каналов. На практике чаще всего, особенно в крупных организациях, применяются комбинированные структуры.

Совершенствование информационного обмена в организации осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии.

Мотивация

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности побуждающие людей к действию, особенно при определении содержания и объема работы.

Абрахам Маслоу выдвинул постулат, согласно которому, потребности людей делятся на пять групп и располагаются в виде *иерархической пирамиды*. Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем людей начнут мотивировать потребности более высокого уровня. Иерархия потребностей от более низких к более высоким следующая:

- физиологические потребности (в пище, воде, крыше над головой);
- потребность в обеспечении безопасности и защищенности;
- социальные потребности, т.е. потребность принадлежать к какой-либо группе;
- эгоистические потребности, такие как самоуважение и признание со стороны других людей;
- потребность в самореализации или самовыражении.

Иерархия потребностей Маслоу объясняет, почему у людей возникают разные потребности, и почему отдельная личность в разное время может иметь мотивации разных потребностей.

Концепция *мотивации Фредерика Герцберга* основывается на мотивах труда, которые связаны с удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой. Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Герцберг назвал гигиеническими (заработная плата, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.д.), а факторы, влияющие на удовлетворенность - мотиваторами, связанными с работой (творческий рост, успех, продвижение по службе и т.д.). Реализация мотивационных факторов способствует повышению результативности труда, предпринимательской деятельности и удовлетворению потребностей работников.

Теория Дэвида Мак-Клелланда выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности. Эти потребности оказывают заметное воздействие на поведение человека по мере приобретения им жизненного опыта, обучения.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям, мотивационное поведение работника зависит не только от потребностей, но и от оценки сложности стоящих перед ним задач, их выполнения, ожидания вознаграждения и соответствия этого вознаграждения предпринятым усилиям. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий утверждает, что человек надеется на выбранный им тип поведения как единственно верный для удовлетворения или приобретения желаемого. Это означает ожидание им того, что:

- полученные результаты превзойдут затраченные усилия;
- достигнутые результаты будут вознаграждены;
- ценность вознаграждения будет велика.

Если значение любого из этих факторов незначительно, то мотивация будет слабой и результаты труда низкими.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получает за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психическое напряжение. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив степень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличат ее.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали **комплексную процессуальную теорию мотивации**, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера-Лоулера:

- результаты, достигнутые работником, зависят от затраченных усилий, способностей работника и его навыков, осознания работником своей роли в процессе труда;
- уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения, от веры работника в то, что существует прочная связь между затратами усилий и возможным вознаграждением;
- достигнутые результаты могут повлечь внутреннее вознаграждение (чувство удовлетворения, самоуважения) и внешнее вознаграждение (похвала руководителя, премия, служебный рост);
- результатом внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости является удовлетворение, которое отражает меру ценности вознаграждения на самом деле.

Один из наиболее важных выводов из этой теории состоит в том, что не удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, а высокая результативность является причиной полного удовлетворения.

Руководство и лидерство

Руководство - один из важнейших компонентов эффективного управления, цель которого - побудить людей работать через создание стимулов к труду и приобретение необходимых навыков в профессиональном деле. Различают **регулирующее руководство**, основой которого являются традиционные управленческие функции, т.е. четко очерченные роли и задачи коллектива, работа на предусмотренном уровне, и **преобразующее руководство**, включающее стимулирование работы на уровне выше предусмотренного, расширение сферы деятельности коллектива.

Руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть как возможность влиять на поведение других. *Власть* - это:

- способность обеспечивать реализацию замысла, даже если другие стороны не согласились с целесообразностью его осуществления;
- способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей;
- ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий.

Власть принимает разнообразные формы, среди которых пять основных: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, экспертная власть (основанная на знании), эталонная власть

(основанная на личных качествах, когда исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним) и *традиционная власть* (отношение младшего к старшему).

Власть, основанная на принуждении – это власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо оказывающее влияние, имеет возможность наказать его разными способами, в частности, затруднив удовлетворение его активных потребностей, или лишив его удовольствия.

Власть, основанная на вознаграждении – это власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

К рычагам власти относятся:

- наказание наименее действенное средство, поскольку оно лишено гибкости;
- капитал, который можно использовать как в негативных, так и позитивных целях;
- знания наиболее действенная форма власти, их могут применять с целью награды, наказания или проведения изменений в организации.

Различают следующие стили руководства.

- 1. **Авторитарный стиль**, заключающийся в сосредоточении власти в одних руках и не допускающий других к участию в принятии решений (теория "X"). Согласно этой теории обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает, чтобы им руководили. Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и, исходя из ситуации, или награждать их, или наказывать.
- 2. **Демократический стиль** делегирующий властные полномочия подчиненным и привлекающий их к процессу принятия решений (теория "Y"). По этой теории все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя помочь людям самим распознавать и развивать эти качества.

Автор теорий "Х" и "Ү" – Дуглас Мак Грегор.

3. *Стиль невмешательства*, когда руководитель выступает в роли консультанта, старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует этот стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, творческим отношением к делу. Такой тип руководителей описал Уильям Оучи (теория "Z"). По этой теории руководитель добивается преданности подчиненных путем внимательного к ним отношения. Организация дает сотрудникам гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

Еще одну классификацию руководства или стилей управления предложили Р. Блейк и Д. Мутен. Основой послужили критерии руководства, сосредоточенного на работе, и руководства, сосредоточенного на человеке. В соответствии с этим, была построена управленческая решетка, включающая пять основных стилей руководства (рис.2)

Стиль 1.1 (обедненное руководство). При таком управлении руководитель не оказывает давление на сотрудников с целью достижения лучших результатов труда, но и не заботится о них.

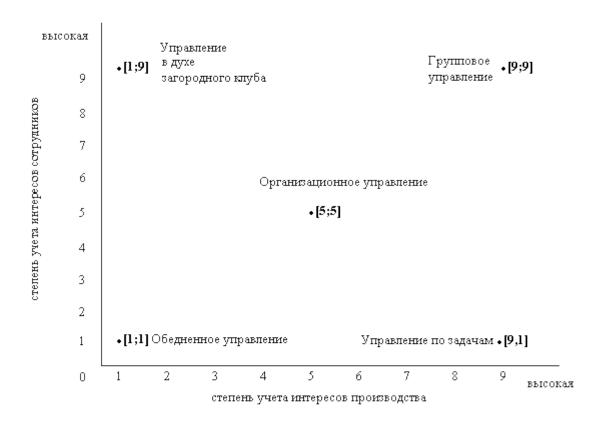
Стиль 1.9 (управление в духе загородного клуба). Это стиль с низкой ориентацией на решение задач, стоящих перед организацией (руководитель не оказывает давления на сотрудников и не заботится о результатах труда), и с высокой ориентацией на удовлетворение интересов персонала.

Стиль 9.1 (управление по задачам). Стиль с высокой ориентацией на решение стоящих перед организацией задач и полным пренебрежением интересами персонала.

Стиль 5.5 (организационное управление). В этом случае средние показатели производительности труда путем компромисса между требованиями к результатам труда и интересами сотрудников.

Стиль 9.9 (групповое управление). Это идеальный стиль управления, при котором достигается оптимальная согласованность между требованиями к результатам труда и интересами работников.





Лидерство - это способность влиять на людей и побуждать их работать для достижения целей. Существуют три подхода к пониманию эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

Теория личных качеств. Согласно этой теории лидерами могут стать люди, обладающие набором определенных качеств: интеллектом, способностью к руководству, уверенностью в себе, инициативностью и индивидуальностью. Такие лидеры имеют **харизму**, т.е. способность привлекать сторонников за счет личных качеств.

Поведенческая теория. Ее сторонники при характеристике лидеров исходят из таких стилей поведения, как:

- *автократичный*, при котором лидер отдает приказания, а результатом является их выполнение или невыполнение. Возможность добиться выполнения приказания зависит от объема полномочий автократичного лидера награждать или наказывать;
- *поддерживающий*, когда лидер создает такой социальный климат, в котором каждому хочется все сделать как можно лучше без принуждения. Это достигается лидером путем проявления внимания к своим подчиненным, советов с ними при принятии решений и руководства в общем плане без мелочной опеки;

• *ориентированный на задание*, при котором лидер мобилизует имеющиеся ресурсы и распределяет работу. Он сам составляет планы, графики и устанавливает нормативы.

Ситуационный подход. Согласно этой теории эффективное лидерство заключается в том, чтобы действия группы сотрудников привести в соответствие с целями организации (в зависимости от переменных факторов в ситуации) и добиться от них оптимальной эффективности в их достижении.

Контроль

Контроль - это функция менеджмента по оценке получаемых результатов и текущей деятельности организации, а также обеспечение нормального функционирования организации по достижению поставленных целей при оперативном руководстве и в долгосрочной перспективе. Контроль должен предупреждать появление кризисных ситуаций. Контроль, как и планирование, с которым он неразрывно связан, является непрерывным процессом.

Контроль включает в себя следующие действия:

- разработка стандартов, нормативов и масштабов допустимых отклонений, соответствующих целям организации и заложенным в ее планах задачам;
- разработка организационной системы контроля;
- измерение результатов, их оценка, сравнение со стандартами;
- корректировка деятельности организации, т.е. модификация целей, пересмотр планов, перераспределение заданий, совершенствование процесса управления, контроля и используемых технологий.

Эффективный контроль должен:

- иметь стратегическую направленность;
- охватывать все основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы;
- быть простым и экономичным, т.е., чтобы выгоды приносимые им превышали затраты на его проведение;
- быть гибким, т.е. система контроля должна приспосабливаться к происходящим переменам;
- учитывать человеческий фактор, т.е. быть доброжелательным, не чрезмерным, учитывающим мотивацию.

Существуют три разновидности контроля: предварительный, текущий и итоговый. *Предварительный контроль* связан с готовностью организации к началу работы. Обычно его проводят по трем направлениям: управленческие решения, персонал и состояние материальных и финансовых ресурсов организации. *Текущий контроль* является основным видом контроля и осуществляется в основном за производственно-хозяйственной деятельностью, а также за эффективностью работы организации, ее производительностью, прибыльностью и т. д. *Итоговый контроль* - это оценка выполнения организацией своих планов.

Различают *внутренний* (самоконтроль) и *внешний контроль*. Эти типы контроля напрямую связаны со стилем управления организацией. При авторитарном стиле преобладает внешний контроль, при демократическом стиле - самоконтроль. На контроль оказывает также влияние характер подчиненных и микроклимат в коллективе. *Финансовый контроль* осуществляют на основе разработки системы отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности организации.

1.3. Информационные системы управления

Информационные системы (ИС) можно классифицировать в соответствии с типом обрабатываемой информации и уровнем сотрудников организации, которых они обслуживают. По этим признакам ИС подразделяют на шесть общих классов:

- системы обработки коммерческой информации, которые обрабатывают заказы клиентов, выписанные счета, ведомости заработанной платы и данные о прочих важных деловых операциях;
- автоматизированные офисные системы, которые предназначены для выполнения обычных конторских операций составления отчетов, деловой переписки и т.п.;
- компьютеризированные системы проектирования и производства (см. выше);
- системы поддержки принятия решений, которые обеспечивают руководителей в интерактивном режиме информацией о состоянии внутренней и внешней среды организации;
- административные информационные системы это системы, сходные с системами поддержки принятия решений, но приспособленные для обслуживания стратегических нужд высшего руководства;
- информационные системы управления.

В конце двадцатого века развитие информационных систем управления (ИСУ) стало решающим фактором для успешной деятельности организаций в условиях конкуренции. От руководителей ИСУ требуется понимание целей организации и полная информированность о состоянии дел. Планы развития ИСУ должны быть согласованы со стратегическими планами организации. При разработке стратегии развития ИСУ необходимо учитывать, что целью этой системы является рационализация процесса управления, в частности, принятия управленческого решения, а не процесса обработки данных.

ИСУ организации должна способствовать решению следующих важнейших задач:

- подготовка необходимой информацией о внешней и внутренней среде для руководства и персонала организации;
- обеспечение внешней среды прямого воздействия (клиенты, поставщики, трудовые ресурсы, государственные органы, население, общественность) релевантной информацией об организации;
- интеграция всех систем менеджмента организации (управление производством, качеством, кадрами, маркетингом, финансами, воздействием на окружающую среду и т.д.);
- совершенствование системы управления организацией (рациональное использование ресурсов организации, контроль качества, повышение производительности персонала, сокращение уровней управления и т.д.);
- анализ текущего состояния организации, сравнение его результатов с предыдущими периодами, прогнозирование сценариев развития событий;
- подготовка всех видов отчетов;
- создание новых продуктов и услуг;
- защита и целостность данных и, в то же время, глобальный доступ к информации, требуемой для ведения бизнеса.

ИСУ представляет собой совокупность элементов, которая фиксирует и обрабатывает огромные массивы исходных данных. *Данные* – зарегистрированные результаты статистических наблюдений, факты, прогнозы и мнения. Данные объединяют в базы данных, т.е. наборы

компьютерных файлов (папок), которые могут иметь перекрестные ссылки, позволяющие извлекать информацию. *Информация* - это специальная подборка данных, относящихся к определенному решению или проблеме. Информация – это настолько важный стратегический ресурс для большинства современных организаций, что в высшем руководстве многих из них введена должность старшего менеджера (директора) по информации, в обязанности которого входят обеспечение информацией и управление информационными системами.

При проектировании ИСУ необходимо задать следующие параметры:

- что должно сообщаться (содержание информации, степень ее уплотнения, точность);
- как должно сообщаться (устно, письменно, на бумажном носителе, в электронном виде, комбинированно, метод обработки и передачи информации, информационные каналы);
- кто должен сообщать (кто создает информацию, кто собирает, обрабатывает, хранит, отправляет, уничтожает информацию);
- когда должно сообщаться (в установленные сроки, по свободному графику, по запросу);

• зачем сообщается та или иная информация (какие действия ожидаются от получателя информации).

Для определения потребностей в информации, достаточной для принятия оптимальных решений, используются следующие *методы*:

- эмпирически-индуктивные методы (опросы, наблюдения, интервью и т.п.);
- экспертные оценки (индивидуальные и групповые);
- имитационные модели и метод сценариев.

ИСУ управляет восемью важнейшими типами ресурсов информационной технологии (ИТ):

- *аппаратные средства* компьютеры и периферийные устройства (принтеры, дисководы и т.д.), а также устройства специального назначения, например, датчики и оборудование для управления технологическими процессами, которые позволяют создавать гибкие производственные системы (ГПС), системы автоматизированного проектирования (САПР) и системы автоматического складирования и выдачи товаров (САС);
- *программное обеспечение* прикладные и операционные системы, обеспечивающие работу компьютеров;
- *сети* локальные и глобальные системы связи для передачи информации как внутри, так и за пределами организации;
- *люди* персонал ИСУ (разработчики систем, операторы ЭВМ, администраторы сети) и пользователи системы (внутренние персонал организации и внешние клиенты, поставщики, трудовые ресурсы, государственные органы, население, общественность);
- информация тексты, цифровая, графическая, голосовая, звуковая и видеоинформация;
- *культура* ценности и традиции, в том числе этические, этнические, национальные, а также организационная культура и так называемые функциональные культуры в разработке и проектировании, бухгалтерском учете, сбыте и т. д.;
- *время* в данном случае речь идет об ускорение работ и согласование их по времени, а также гармоничности протекающих в организации изменений, т.е. выборе оптимального цикла развития организации;
- *риск* построение деятельности организации таким образом, чтобы риск оказался приемлемым для ее руководства.

Перечисленные ресурсы по-разному поддаются управлению. Некоторые вполне очевидны и контролируемы (например, аппаратные средства, программное обеспечение), другие, напротив, менее ярко выражены и трудно контролируемы (время, культура, риск).

Становление ИСУ в организации зависит от характера управления ресурсами ИТ и проходит через три этапа.

На первом этапе организация пытается извлечь из ИСУ максимальную пользу при минимально возможных затратах. На этом этапе используются лишь аппаратные средства, программное обеспечение и сети, а ИСУ выполняет *реагирующую роль*, т.е. пассивно реагирует на возникающие требования.

На втором этапе ИСУ инициирует и направляет проекты, реализуемые для повышения экономической эффективности деятельности организации, т.е. играет *опережающую роль*. На этом этапе особое внимание уделяется сетевым, информационным и человеческим ресурсам.

На третьем этапе ИСУ играет *роль* своего рода *делового консультанта* в координации экономических требований к деятельности организации и реальных возможностей, применяемых в организации технологий, т.е. особое внимание уделяется таким информационным технологиям как культура, время и риск., а роль ИСУ опережающая.

По мере развития техники и технологии и/или задач, стоящих перед организацией, ИСУ может проходить через эти три этапа и играть в организации периодически различные роли.

При выборе системы программного обеспечения для ИСУ необходимо учитывать следующие *требования*:

- система должна быть настолько простой, чтобы любой пользователь мог освоить ее за два-три дня, не имея знаний ни в области программирования, ни в области систем обработки данных;
- не обязательно, чтобы пользователь имел специальное экономическое образование. Знания в этой области он приобретает постепенно в процессе использования системы и анализа результатов ее работы;
- получатели отчетов системы программного обеспечения должны понимать их сразу без дополнительных расшифровок;
- в системе должны использоваться принятые в организации названия и определения, т.е., чтобы информация на экране компьютера была изложена "на языке данной организации";
- используемые системой программного обеспечения справочники должны быть ясными и четкими;
- система должна позволять сопоставлять фактические результаты деятельности организации с плановыми показателями и расчётными данными;
- система должна гибко реагировать на изменения требований к объему и качеству информации в связи с развитием организации;
- должна быть предусмотрена возможность совершенствования системы без нарушения ее связей и комплексности.

ИСУ позволяет сократить время представления информации и принятия необходимых решений при помощи следующих *процедур*:

- переход к ежемесячному (а не поквартальному) сопоставлению заданных и фактических показателей;
- сопоставление результатов какого-либо периода (месяца, квартала или года) с общими итогами года;
- получение ежедневной информации о состоянии дел в организации (бортовой журнал).

Для ежемесячного сопоставления заданных и фактических показателей необходимо планирование по месяцам. Ежемесячное сопоставление плановых и фактических показателей позволяет:

- в течение более короткого периода внести необходимые коррективы;
- яснее видеть влияние отдельных позитивных и негативных тенденций, возникающих в течение квартала, которые зачастую компенсируют одна другую, а ежемесячный отчёт яснее показывает влияние отдельных отклонений, и они могут быть первыми сигналами для корректирующих воздействий;
- при больших колебаниях в течение года в снабжении, производстве, складском хозяйстве или в сбыте эффективнее влиять на хозяйственные и финансовые результаты, осуществлять планирование:
- руководству организации легче изучить результаты деятельности последнего месяца и проанализировать выявленные отклонения, чем сделать это по прошествии квартала.

ИСУ позволяют дополнить сопоставление заданных и фактических показателей их сравнением в отдельные даты месяца или квартала. Эта процедура позволяет добиться улучшения качества информации, поскольку:

- сравнение данных текущего учёта и совокупного результата ясно показывает, намечается ли общая тенденция или налицо только кратковременное колебание показателей;
- упрощаются анализ причин отклонений и поиск корректирующих мер;
- быстрее и эффективнее проявляется влияние противодействующих мер;
- исключается опасность, что положительные и отрицательные тенденции развития организации взаимно компенсируют одна другую и создаётся видимость, что "в среднем всё хорошо".

ИСУ позволяют организовать учет результатов деятельности организации, фиксируя "нарастающим итогом" фактически полученные суммы на покрытие расходов и постоянно сравнивая их с необходимыми суммами. Это позволяет принимать ежедневные решения исходя из текущего состояния дел.

При проектировании ИСУ необходимо принять решение о *конфигурации сети*. К наиболее распространенным конфигурациям относятся:

- *кольцевая сеть* компьютеры или рабочие станции (мощные компьютеры) соединены друг с другом в замкнутое кольцо;
- *звездообразная сеть* рабочие станции или подчиненные компьютеры соединены по двухточечному принципу с центральным компьютером, который осуществляет управление сетью;
- **линейная (шинная) сеть** все компьютеры или рабочие станции соединены с общей телекоммуникационной шиной. Это наиболее распространенный вид сетей. Шинные сети можно соединять друг с другом по цифровым телефонным линиям, создавая, таким образом, глобальные сети (ГС).

Развитие ИСУ привело к появлению нового подхода к управлению организацией, который получил название "контроллинг". Этот подход, находясь на пересечении учёта, информационного обеспечения, контроля и координации, занимает особое место в управлении организацией: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причём не подменяет собой процесс управления, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования организации. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организации в долгосрочной перспективе путём:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных и тактических планов со стратегическим планом развития организации;
- координации и интеграции оперативных и тактических планов по разным функциональным целям;
- разработки системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;
- адаптации организационной структуры управления к изменениям в стратегии организации, повышения её гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

В настоящее время существуют специальные системы программного обеспечения для контроллинга, которые позволяют проводить анализ плановых и фактических показателей деятельности организации.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 2. Предпринимательская деятельность в промышленности

2.1.Основы предпринимательства и организационно-правовые формы предприятий

Хозяйственную деятельность (производственную или коммерческую) в условиях рыночной экономики характеризуют такие понятия как предпринимательство (предпринимательская деятельность), или подругому - бизнес. *Предпринимательство* представляет собой инициативную самостоятельную хозяйственную деятельность граждан и их объединений. Она осуществляется на постоянной основе, направлена на удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли путем наилучшего использования экономических ресурсов субъектами рыночного хозяйства, которые несут полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняются законодательству страны регистрации.

Важнейшей задачей предпринимательской деятельности является обеспечение эффективного функционирования предприятия (фирмы) или индивидуального предпринимателя, что предполагает ориентацию на инновации, умение привлекать ресурсы из разных источников для решения поставленных задач. Основные условия проведения и развития предпринимательской деятельности следующие:

- относительная обособленность и самостоятельность предпринимателей;
- собственность на средства производства и конечный продукт;
- экономическая ответственность за результаты деятельности;
- наличие рыночного пространства;
- развитые товарно-денежные отношения.

Предпринимательство предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности предприятия или индивидуального предпринимателя. Хозяйственная деятельность может охватывать следующие виды: инновационный, производственно-сбытовой, торговопосреднический, консультационный, инжиниринговый, патентно-лицензионный и др., включая торговлю ценными бумагами. Управление предпринимательской деятельностью распространяется как на внутрипроизводственные отношения, так и на отношения с другими участниками рыночного хозяйства финансовые, правовые, расчетные, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Наличие условий и факторов, которые влияют на функционирование предприятия и требуют принятия управленческих решений, направленных на приспособление к ним, в менеджменте называют *предпринимательской средой*. Под *внутренней средой* понимают хозяйственный организм предприятия, в том числе управленческий механизм, призванный обеспечить оптимизацию его научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Под *внешней предпринимательской средой* подразумевают все условия и факторы, которые, возникая вне предприятия независимо от его деятельности, оказывают или могут оказать воздействие на функционирование предприятия и поэтому требуют принятия управленческих решений.

Предпринимательская деятельность физических лиц относится к *индивидуальному* (*частному*) предпринимательству, а юридических лиц - к *коллективному* предпринимательству. Обе формы предпринимательской деятельности могут быть основаны на собственном капитале и имуществе, принадлежащем субъектам предпринимательской деятельности, и на финансовых средствах, привлекаемых со стороны. При обеих формах предпринимательской деятельности могут применять и не применять наемный труд работников.

Предпринимательство предполагает персональную экономическую ответственность за результаты работы. Действуя на свой страх и риск, предприниматель принимает на себя всю полноту ответственности за конечные результаты деятельности. Он несет имущественную ответственность за результаты хозяйственной деятельности как физическое лицо или как представитель юридического лица. В первом случае предприниматель отвечает по обязательствам всем своим имуществом, во втором - в зависимости от правового положения предприятия: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом. Предприниматель организует дело и действует ради собственной выгоды или выгоды предприятия, где он работает. Поэтому предпринимательской деятельности свойственные сильные хозяйственные мотивации.

Предпринимательство характеризуется систематической, стабильной, организованной хозяйственной деятельностью, имеющей целевую направленность в виде конечного результата с ориентацией на дальнейшее развитие и расширение. Это предполагает:

- успешное решение организационных и финансовых проблем и рост прибыли;
- активное выявление новых технологических, ресурсных и других возможностей, способных обеспечить эффективную деятельность и стабильное развитие предприятия;
- стремление включиться в новую сферу деятельности с целью повышения рентабельности производства и сбыта.

Большую часть чистой прибыли предприниматели тратят не на личное потребление, а вкладывают в дальнейшее развитие наиболее перспективных направлений хозяйственной деятельности. Предпринимательство направлено на наилучшее использование капитала - собственности и другого имущества, а также финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов.

Активность предпринимательской деятельности выражается в появлении на рынке новых фирм, банков, финансовых институтов и др., интенсивном потоке инноваций, массовом межотраслевом переливе капиталов, повышении инвестиционного спроса и т.д. На состояние активности предпринимательской деятельности оказывают воздействие как регуляторы рынка (свобода предпринимательства, конкуренция и др.), так и многие факторы, относящиеся к механизму регулирования предпринимательской деятельности (стабильность государственной экономической и социальной политики, инфляция, протекционизм и т.п.), которые способствуют или препятствуют созданию благоприятного предпринимательского климата.

Основной структурной единицей, субъектом предпринимательской деятельности является *деловое предприятие* (*фирма*). Оно представляет собой хозяйственное звено, реализующее собственные интересы посредством изготовления и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг путем планомерного комбинирования факторов производства. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и полученной чистой прибылью. Выделяют следующие относительно стабильные *основные структурные признаки*, характеризующие отдельные предприятия:

- высшие цели, которых стремится достичь предприятие (социально-хозяйственные, корпоративные);
- производственные цели;
- виды хозяйственной деятельности;
- региональное расположение;
- организационно-правовая форма;
- собственники предприятия;
- связи с другими предприятиями (система длительных производственных соглашений);
- принципиальное оснащение факторами производства (профессиональный уровень персонала, оборудование, технологии, информация);
- качественное разграничение предприятий (малое, среднее, крупное).

Будучи *юридическим лицом*, предприятие и фирма как субъекты предпринимательской деятельности в принципе однозначны. Вместе с тем в экономической практике термин "фирма" - это обобщающее понятие хозяйствующего субъекта и может включать как одно, так и несколько предприятий и производств. Под предприятием, как правило, подразумевают однопрофильное производство. Предприятие как юридическое лицо имеет в собственности, хозяйственном ведении или в оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. Предприятие может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. У юридического лица должен быть самостоятельный баланс или смета, круглая печать, счет в банке.

В отличие от сложившегося естественным образом рыночного порядка предприятия базируются на иерархическом принципе организации экономической деятельности. Рынок предполагает обособление средств производства, предприятие - их концентрацию. На рынке господствуют косвенные методы контроля, а внутри предприятия - прямые. Рынок исключает диктат, он основан на экономических стимулах. Предприятие, наоборот, предполагает единоначалие, административные формы управления.

Предприятия (фирмы) классифицируют по двум основным признакам:

- формам собственности на капитал (государственные и частные);
- степени концентрации капитала и количества работающих (малые, средние и крупные).

На *государственных* предприятиях учредителем и организатором производства является государство в лице федеральных, региональных или муниципальных органов. Обычно такие предприятия создают в тех

отраслях экономики, которые не привлекают частных предпринимателей из-за чрезмерно больших первоначальных инвестиций или длительных сроков их окупаемости, для изготовления общественно значимых видов продукции, обеспечивающих национальную безопасность, осуществление деятельности, направленной на решение социальных задач, и др. Государственные предприятия могут функционировать как акционерные общества, когда единственным их учредителем и собственником акций являются центральные или местные органы власти, и как унитарные предприятия. Последние не являются собственниками закрепленного за ними имущества, которое находится у них в хозяйственном ведении или в оперативном управлении (казенные федеральные предприятия). В первом случае предприятие, а не государство несет имущественную ответственность по своим обязательствам, кроме ситуации банкротства, вызванного действиями учредителя. Во втором случае государство несет субсидарную (дополнительную) ответственность по долгам предприятия при недостатке у него имущества, находящегося в федеральной собственности. Государственные предприятия не свободны в своей хозяйственной деятельности и ценообразовании, поэтому их эффективность обычно ниже, чем у частных предприятий. Количество унитарных предприятий (13, 8 тыс.) не соответствует возможностям государства по управлению ими и контролю их деятельности.

Организационно-правовые формы частных предприятий следующие:

- *индивидуальные предприятия*, где собственником капитала является один человек, который самостоятельно управляет им в своих интересах, получает всю прибыль (остаточный доход) и несет персональную ответственность по всем обязательствам предприятия;
- *товарищества* (*партнерства*) на паях, где объединен капитал нескольких лиц, совместно владеющих и управляющих предприятием. Основные права принадлежат всем партнерам, как правило, принимающим активное участие в деятельности товарищества, и они несут полную ответственность по его обязательствам. Наряду с ними могут быть партнеры, ответственность которых ограничена суммой, вложенной в дело (партнеры с ограниченной ответственностью);
- акционерные общества (корпорации), где пай каждого участника-акционера подтвержден ценной бумагой акцией, а его ответственность ограничена вкладом в данное предприятие. Держатели акций получают часть дохода (дивиденд) и рискуют только той суммой, которую они заплатили за акции. Корпорации имеют юридический статус, управление ими осуществляет верхний эшелон профессиональных менеджеров, работающих по найму.

В развитой рыночной экономике функционируют различные типы предприятий, в основном частные. В США, например, около 17 млн. разнообразных фирм, в том числе свыше 70% индивидуальных, 8-10% товариществ, принадлежащих двум или более лицам, и 18-20% акционерных обществ. При этом последние производят около 90% общего количества продукции и услуг.

Акционерные общества (АО) бывают закрытого и открытого типа. Закрытым АО считается то, в котором все акции принадлежат учредителям и не поступают в свободную продажу. Акционеры несут ответственность только в пределах внесенного капитала. Открытым (публичным) АО называется общество, акции которого свободно продают и покупают без ограничений на рынке ценных бумаг. АО и акционеры несут ответственность по обязательствам всем имуществом общества. Если в уставном капитале АО есть доля государственного капитала, то оно называется смешанным. Одни АО могут участвовать в акционерном капитале других. Допустимым является и "взаимопроникновение" акционерных капиталов (система участий). На этой основе существует ряд типов акционерных объединений: синдикаты, тресты, концерны, консорциумы, финансово-промышленные группы.

Синдикам представляет собой организационно оформленное соглашение, которое предполагает сбыт продукции его участников и закупки сырья для них через единый орган, создаваемый в форме акционерного общества. Выполнение этих функций может быть поручено одному из участников соглашения. Участниками синдиката могут быть АО, тресты и концерны. Например, Ярославский, Московский и Омский шинные заводы в 1991 году создали реализационную компанию - синдикат ЗАО "Сибур-шина", которые проводит единую для них политику в маркетинге, ценообразовании, инвестициях, учете, создает общую товаропроводящую сеть.

Тресм является более развитой, чем синдикат, формой объединения, при которой различные предприятия объединяют в единый производственный комплекс. Они теряют свою юридическую, производственную,

коммерческую самостоятельность и подчиняются единому управлению из одного центра. В отличие от синдиката здесь совмещены все стороны хозяйственной деятельности предприятия.

Концерн - объединение производственного характера, создание которого, как правило, обусловлено необходимостью комбинирования, более тесного кооперирования различных производств, а также централизованного контроля и управления этими процессами. Наряду с промышленными предприятиями в концерн входят торговые, транспортные и проектно-конструкторские организации, банки, страховые компании и др. Значительное распространение во всем мире получил холдинг - орган управления концерном посредством холдинговой, или держательской компании. Она владеет контрольными пакетами акций, входящих в концерн предприятий и организаций, с целью контроля и управления их деятельностью. В одних случаях это осуществляет специально созданная холдинговая компания, выполняющая указанные функции (чистый холдинг), в других - ими наделяют существующую организацию (смешанный холдинг), состоящую в концерне. Холдинговая компания может не заниматься производственной деятельностью. Фактически холдингом являются любое АО или банк, владеющие контрольным пакетом акций других АО.

Консорциум - это финансовая группа, объединяющая юридически и экономически самостоятельные организации (предприятия, банки и др.) различных отраслей. Его создают для совместного размещения займа, реализации крупных промышленных проектов или проектов большой общественной значимости. В последнем случае участником может быть государство. Существование консорциума, как правило, заканчивается по мере завершения проекта.

Финансово-промышленная группа представляет собой зарегистрированный в установленном порядке ряд юридически независимых предприятий, финансовых инвестициональных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. При этом центральной (головной) компанией является или специализированная организация - управляющая компания, или ее функции выполняет входящее в группу производственное предприятие, банк, фитнансовая или страховая компания. Финансово-промышленные группы могут быть межгосударственными, межрегиональными и региональными.

Особая организационно-правовая форма предпринимательской деятельности - кооператив. Собственники средств производства в нем являются одновременно и работающими. Их доходы - это зарплата, которую они получают как работники, и прибыль, которую они имеют как собственники. В отличии от товариществ и акционерных обществ, где можно использовать собственный и наемный труд, кооперативы допускают лишь личную совместную трудовую деятельность их членов на основе принадлежащего всем имущества, образованного за счет паевых взносов. Прибыль участники кооператива получают в соответствии с трудовым вкладом, а не паем, как в товариществе.

В зависимости от степени концентрации капитала и количества работающих, а, следовательно, масштабов производственной деятельности, предприятия подразделяют на малые, средние и крупные. В рыночной экономике малых предприятий подавляющее большинство. Они быстро реагируют на изменение рыночной конъюнктуры, способны часто обновляться. Малые предприятия постоянно поддерживают конкуренцию благодаря своей многочисленности и гибкости, невысоким ценам на продукцию, низким издержкам производства. Они действуют в тех областях, где нет необходимости создавать массовое производство с большими затратами, и не служат помехой большому бизнесу. Малое предпринимательство традиционно поддерживает государство, используя льготное налогообложение и антимонопольное законодательство. Средние предприятия в развитых странах, в отличии от малых, не так многочисленны, причем в настоящее время существует тенденция к сокращению их числа. Они не так мобильны, как малые предприятия, и составляют значительную конкуренцию крупному бизнесу. Кроме того, средние фирмы представляют собой постоянный источник дальнейшей концентрации капиталов на их долю приходится самый большой процент поглощений. Критерии отнесения того или иного предприятия к разряду малого или среднего достаточно условны, в основном это численность работающих. В США к малым промышленным фирмам относят компании с числом занятых до 500 и к средним — от 500 до 1000, в большинстве стран Западной Европы — до 50 и 500, Японии — до 30 и 300. В нашей стране малыми предприятиями считают в промышленности — с численностью работающих до 200, в строительстве — до 150, науке — до 100, непроизводственной сфере — до 25 и в розничной торговле — до 15.

Крупные предприятия, имеющие как правило статус корпораций (AO), хотя их относительно немного, составляют основу производственного потенциала экономически развитых стран и создают большую часть их ВНП. Преимущества крупных фирм заключаются в том, что только им доступно массовое производство и широкое внедрение достижений научно-технического прогресса, т.к. они способны на крупные инвестиции и проведение серьезных научных разработок. Крупные корпорации обладают устойчивостью, являются действенным инструментом внутри- и межотраслевого перелива капитала, их никогда не ликвидируют, как мелкие и средние, а только меняют владельцев. Одно из главных условий стабильной эффективной деятельности корпорации - объединение капитала и диверсификация производства.

2.2. Государственное регулирование предпринимательской деятельности

Рынок создает реальные стимулы к самореализации возможностей людей, повышению трудовой и хозяйственной активности, резкому ускорению научно-технического прогресса. Свойственные рынку механизмы саморегулирования обеспечивают наилучшую координацию деятельности всех хозяйствующих субъектов, рациональное использование производственных ресурсов, сбалансированность экономики. Рынок обладает не только механизмами принятия обществом решений о распределении имеющихся ресурсов, товаров и услуг, но именно с помощью рынка эти решения реализуются на практике. При этом определяющую роль играет государственное регулирование экономики, которое должно проводиться путем:

- законодательной регламентации предпринимательской деятельности с целью предупреждения монополизма, поощрения здоровой конкуренции, защиты потребителей и охраны окружающей природной среды;
- единой денежной и банковской системы, методов регулирования денежной массы (монетарная политика);
- системы налогов, налоговых льгот и финансовых санкций (фискальная политика);
- регулирования цен;
- бюджетных ассигнований и проведения операций с принадлежащими государству активами;
- целевых социально-экономических, научно-технических и инвестиционных программ.

Целью государственного регулирования предпринимательской деятельности является создание условий, обеспечивающих нормальное функционирование экономики в целом и стабильное участие предпринимателей в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Основные **задачи** государственного регулирования следующие:

- разработка и принятие соответствующих законодательных актов, контроль за их исполнением и защита интересов предпринимателей;
- повышение эффективности государственного регулирования и снижение издержек;
- ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля за деятельностью предприятий;
- создание условий для свободной и добросовестной конкуренции, контроль соблюдения ее правил;
- обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой, процентной политики и управления денежной эмиссией;
- сочетание текущих и перспективных направлений развития экономики, структурно-инвестиционной и научно-технической политики;
- содействие долговременному росту накопления капиталов и стабильному развитию, сдерживание инфляции экономическим путем, снятие ограничений административного регулирования хозяйственной сферы деятельности;
- обеспечение свободного передвижения рабочей силы, соблюдения норм трудового законодательства, регулирования частного найма и порядка оплаты труда;
- поддержание социального равновесия и приемлемого для большинства населения уровня дифференциации и распределения доходов.

Направления, формы и механизм государственного регулирования подвержены постоянным изменениям, носят гибкий характер и их реализацию осуществляют через соответствующие законодательные и исполнительные органы посредством административного надзора и нормативного регулирования

производства, которое все больше распространяется на новые области, такие как безопасность продукции (в частности, продовольственных и фармацевтических товаров), разработка и внедрение унифицированных национальных стандартов качества. С целью сдерживания производства и расточительного потребления ресурсов используют налоговое дестимулирование инвестиций, косвенные налоги на потребителей.

Важным инструментом финансового регулирования предпринимательской деятельности является предоставление прямых кредитов и субсидий, в первую очередь, на обновление и совершенствование производственного аппарата компаний за счет государственного бюджета. Эти средства применяют тогда, когда частный бизнес не в состоянии самостоятельно вывести то или иное звено национального производства из затруднительного положения. Все большее значение приобретают программы льготного кредитования и субсидирования определенных отраслей, гарантирования займов, меры по поддержанию или сдерживанию роста отраслевых цен в сочетании с протекционистской импортной политикой и другими средствами стабилизации рынка. Регулирование процентных ставок по депозитам и ссудам на рыночной основе предполагает, что частному предпринимательству обеспечивают большую свободу выбора условий и способов финансирования.

Одна из важнейших функций государственного регулирования — разработка общих принципов и реализация внешнеэкономической политики, особенно в области заграничных капиталовложений и иностранных инвестиций, государственное регулирование внешнеэкономических связей посредством таможенного, валютного и других видов контроля над внешнеторговыми операциями. Важной задачей государственных органов является оказание финансового и организационного содействия частным предпринимателям в их внешнеэкономической деятельности. Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий достигают в первую очередь путем предоставления им различных финансовых льгот из средств государственного бюджета. Особенно часто используют такое средство, как выдача экспортерам прямых субсидий из государственного бюджета для покрытия разницы между высокой внутренней ценой товара и низкой ценой на аналогичный товар на мировом рынке или для компенсации части расходов экспортеров. Субсидии дают возможность экспортерам снижать цены вывозимых товаров и таким путем расширять экспорт. Довольно широко применяют также частичное или полное освобождение фирм, экспортирующих товары, от уплаты внутренних налогов или предоставление им налоговых льгот. Важное значение имеет предоставление отдельным экспортерам права на ускоренную амортизацию основного капитала, обеспечивающего им получение дополнительных прибылей. Используют и такую форму, как предоставление экспортерам и транспортным компаниям скидок с железнодорожных тарифов.

Устойчивое и эффективное развитие предприятий в значительной мере зависит от уровня их *трансакционных издержек*, которые включают затраты на поиск информации о контрагентах, действующих и перспективных ценах, ведение переговоров об условиях контрактов и заключении сделок, разработку стандартов, контроль за уровнем качества, правовое регулирование производственно-хозяйственной деятельности и др. Хотя трансакции в основном должны нести непосредственно заинтересованные в них предприниматели, государство, в свою очередь, берет часть этих расходов на себя, обеспечивая правовую основу и благоприятный социальный климат для предпринимательской деятельности, реализуя государственные контрактные системы, мониторинг конъюнктуры товарных рынков, стандартизацию качества товаров и услуг.

Методы государственного регулирования, связанные с ориентацией на рыночный механизм, могут быть прямыми и косвенными. *Прямые* методы предполагают вмешательство в функционирование рыночного механизма, в частности, в процессы ценообразования, политику доходов, а именно: замораживание или допуск в определенных размерах роста цен и заработной платы, ограничение изменений показателей в кредитно-денежной системе, использование квот и др. *Косвенные* методы предусматривают воздействие на рыночные условия путем реализации мероприятий в области финансовой и кредитно-денежной политики, налогов, субсидий, стимулирования экспорта, валютных операций и др.

Основой коренного реформирования российской экономики должна стать широкомасштабная приватизация государственной собственности.

Приватизация представляет собой приобретение гражданами и АО (товариществами) у государства и муниципальных органов в частную собственность: предприятий, производств и их отдельных самостоятельных подразделений; оборудования, зданий, лицензий, патентов и других активов; долей (паев, акций) государства и муниципальных органов в капитале акционерных обществ (товариществ); принадлежащих приватизированным предприятиям долей в капитале иных АО (товариществ), а также объединений предприятий (ассоциаций, концернов и др.). Приватизация предприятия означает переход собственности, а значит и прав по управлению приватизируемым предприятием, от государства к отдельным гражданам, предприятиям, банкам и фирмам, представляющим негосударственный (частный) сектор экономики.

Основная цель приватизации, проводимой в странах с развитой рыночной экономикой, — повышение эффективности производства за счет оптимального распределения ответственности за его результаты. В России, где господствовали административно-командная система управления и централизованное государственное планирование, а рыночные отношения только формируются, приватизация и связанные с ней преобразования в области контроля над производством должны привести наряду с ростом эффективности к перераспределению власти в обществе, экономической и структурной перестройке. В той степени, в какой новые мотивации начинают определять поведение хозяйствующих субъектов, меняется распределение экономических ресурсов, происходит приспособление слоя управляющих к индивидуальным интересам производителей и потребителей. Приватизация должна способствовать не только повышению эффективности производства на уровне предприятий, но и росту эффективности отдельных регионов и экономики в целом путем перемещения трудовых ресурсов, инноваций и управленческих стимулов из отраслей тяжелой промышленности в потребительскую сферу.

Задачи, приоритеты и ограничения при проведении приватизации устанавливают в *Государственной программе приватизации*, которую разрабатывают на три ближайших года. Она состоит из заданий на текущий год и прогноза на два последующих года и содержит:

- перечень объектов, намеченных к приватизации, и обоснования их выбора;
- требования к местным программам приватизации;
- задания органам государственной власти и управления по приватизации государственного имущества;
- определение предпочтительных способов приватизации и форм платежа, льгот членам трудовых коллективов приватизированных предприятий;
- условия использования при приватизации иностранных инвестиций;
- прогноз поступления средств от приватизации, их распределения и др.

Приватизацию государственного имущества организует Министерство государственного имущества (Мингосимущество) РФ и его территориальные агентства. Продавцами приватизируемых государственных предприятий и долей (паев, акций) в капитале предприятий, находящихся в федеральной собственности, является Российский фонд федерального имущества (РФФИ) и назначенные им представители, а в собственности республик, автономных образований, городов и районов — соответствующие фонды имущества и назначенные ими представители. Для формирования первичного рынка ценных бумаг и снижения риска покупателей акций создают инвестиционные фонды. Инвестиционный фонд вправе владеть не более 10 % голосующих акций одного акционерного общества и помещать в его ценные бумаги не более 5 % своих активов.

В случае принятия решения о приватизации предприятие создает *комиссию* и устанавливает для нее срок подготовки плана приватизации, который не может превышать 6 месяцев со дня подачи заявки. После завершения работы комиссии по приватизации Мингосимущество РФ или другой уполномоченный на это орган ликвидирует государственное (муниципальное) предприятие как юридическое лицо, учреждает АО и передает его активы и права учредителю для продажи соответствующему фонду имущества.

Приватизацию государственных и муниципальных предприятий проводят путем их купли-продажи по конкурсу или на аукционе посредством продажи долей (акций) в капитале предприятий после преобразования их в АО. По конкурсу продают государственные и муниципальные предприятия, а также активы ликвидированных предприятий в случаях, когда покупатели должны выполнить определенные условия, устанавливаемые соответствующим органом по управлению имуществом. С аукциона продают

государственные и муниципальные предприятия, активы ликвидированных предприятий в случаях, когда в дальнейшем от покупателей не требуют выполнения каких-либо условий.

Независимо от способа приватизации продавец и покупатель предприятия заключают договор, в котором указывают: сведения о продавце, покупателе и посреднике; наименование предприятия и его местонахождение; состав и цену активов, в т.ч. земельного участка (в случае его продажи) или условия его аренды; число и цену акций АО (величину пая в товариществе); порядок передачи предприятия; формы и сроки платежа; взаимные обязательства сторон по дальнейшему использованию предприятия; условия, на которых предприятие было продано по конкурсу и др. Право собственности на предприятие переходит от продавца к покупателю с момента регистрации договора.

После завершения в России в 1995 году первого этапа так называемой чековой (ваучерной) приватизации проходит ее более ответственный второй этап (денежная приватизация) — продажа на аукционах и инвестиционных конкурсах пакетов акций приватизированных предприятий, оставшихся в государственной собственности. Основные задачи, которые следует решить на этом этапе: во-первых, завершить передачу в частную собственность бывших государственных предприятий и провести их активную реконструкцию, что позволит реализовать преимущества рыночной экономики, стимулировать развитие фондового рынка, привлечь частные инвестиции; во-вторых, часть средств от продажи пакетов акций, находящихся в государственной собственности, реинвестировать в приватизированные предприятия, способствуя тем самым их структурной перестройке и обновлению технической базы; втретьих, за счет средств от денежной приватизации значительно пополнить доходную часть федерального бюджета, что должно, с одной стороны, способствовать общеэкономической стабилизации, и с другой, — решению актуальных социальных проблем.

В настоящее время приватизировано более 130 тыс. предприятий, которые производят свыше 70% ВНП. В химической и нефтехимической промышленности функционируют 580 крупных и средних промышленных предприятий и около 100 научных и проектно-конструкторских организаций, опытных и экспериментальных заводов, почти 95% которых преобразовано в АО. В ближайшее время этот процесс будет фактически завершен, за исключением предприятий, не подлежащих приватизации по законодательству.

Не смотря на то, что в результате массовой приватизации в настоящее время около 60% предприятий стали частными, ее основные цели не были достигнуты:

- не сформирован широкий слой эффективных частных собственников;
- структурная перестройка экономики не привела к желаемому повышению эффективной деятельности предприятия;
- привлеченных в процессе приватизации инвестиций явно недостаточно для производственного, технологического и социального развития предприятия;
- в некоторых отраслях не удалось сохранить конкурентное положение предприятий на отечественном и мировом рынках.

Финансовое состояние приватизированных предприятий не позволяет инвестировать значительные средства в их реконструкцию и техническое перевооружение, совершенствовать ассортимент и улучшать качество выпускаемой продукции в соответствии с требованиями рынка. Проводимая для увеличения собственного и заемного капитала реализация акций и облигаций предприятий не дает желаемых результатов, т.к. крупные держатели ликвидных ценных бумаг (инвестиционные и паевые фонды, страховые компании) размещают свои активы в наиболее устойчивых отраслях, главным образом нефтяной и газовой промышленности, цветной металлургии и в электроэнергетике. С точки зрения привлечения крупных инвесторов, заинтересованных в долгосрочных капиталовложениях, следует создать благоприятные условия для выкупа ими акций, приобретенных на льготных условиях членами трудовых коллективов, которые объективно желают получать различные выплаты и дивиденды от прибыли, а не инвестировать ее в долговременные проекты.

Весьма проблематично в современных условиях привлечение иностранных инвестиций. Этому препятствует неопределенность и непредсказуемость законодательной базы, нестабильность финансовой системы, государственное регулирование цен, недостаток коммерческой информации и др. Эти и ряд

других факторов, в частности социально-политических, вызывают повышенные риски у иностранных инвесторов, вынуждая их занижать прогнозируемые денежные доходы, увеличивать ожидаемые сроки окупаемости вложений и т.п. по интересующим их проектам.

С точки зрения общественных интересов приватизация должна рассматриваться как структурный элемент единой государственной политики по управлению государственным имуществом, направленный на получение в кратко-, средне- и долгосрочной песпективе отдачи от приватизации в форме расширения налогооблагаемой базы, создания дополнительных рабочих мест, наполнения рынка продуктами и услугами отечественных товаропроизводителей, повышения эффективности функционирования всего народохозяйственного комплекса.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава3. Маркетинг как особый тип управления

3.1.Сущность, цели и функции маркетинга

Маркетинг в переводе с английского означает "деятельность, связанную с рынком". Сущность маркетинга можно выразить как "вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена" (Ф.Котлер), интеграцию усилий всех участников рынка для формирования и обеспечения спроса на взаимовыгодной основе. Маркетинг представляет собой комплексный, системный подход к решению проблем рынка и охватывает все стадии движения товара: изучение потребностей и спроса, внутренней и внешней среды предприятия, разработку продукции и программ ее производства, установление цен, рекламу, оказание разного рода услуг, связанных с продажей и потреблением, организацию послепродажного обслуживания и утилизации вышедших из употребления изделий.

Маркетинг как методология рыночной деятельности является для промышленных предприятий в определенном смысле философией производства, позволяющей полностью, начиная от научноисследовательских и проектно-конструкторских разработок вплоть до сбыта и сервиса, подчинять работу всех подразделений предприятия постоянно меняющимся условиям и требованиям рынка. Маркетинг на предприятии – это система взглядов и практических действий, связанных с изучением потребностей, возможностей производства и обмена для их обеспечения с минимальным использованием всех видов ресурсов при достижении наибольшего потребительского эффекта. Главное в маркетинге — целевая ориентация и комплексность, т.е. слияние в единый технологический процесс всех отдельных элементов предпринимательской, производственно-хозяйственной, сбытовой и финансовой деятельности. Используя маркетинг, предприятие в состоянии решать определенные задачи на каждом конкретном рынке с наивыешей эффективностью. Практически это можно осуществить только в том случае, когда производитель располагает возможностью систематически контролировать свои научно-технические, производственные и сбытовые планы в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, маневрировать имеющимися в его распоряжении экономическими ресурсами, чтобы обеспечить необходимую гибкость в решении стратегических и тактических задач. При этих условиях маркетинг становится своеобразным типом управления, фундаментом долгосрочного и оперативного планирования производственной, научно-технической, технологической, инвестиционной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия, а управление маркетингом — важнейшим элементом системы управления предприятием.

Сфера деятельности *промышленного маркетинга* (товаров производственного назначения) охватывает рынок, представляющий собой совокупность предприятий, закупающих товары и услуги, которые используют при производстве других товаров или услуг, реализуют или перепродают другим потребителям. В качестве основных потребителей в маркетинге товаров производственного назначения выступают промышленные предприятия и торговые посредники (оптовая торговля средствами

производства). Как потребители промышленные предприятия закупают различные товары, начиная с сырья и кончая готовыми изделиями, для своих производственных нужд. Оптовая торговля в качестве потребителя приобретает и хранит товары промышленного назначения для дальнейшей их перепродажи, оказывая тем самым услуги промышленным предприятиям.

Сущность маркетинга как системы управления производственно-хозяйственной деятельностью отражают принципы маркетинга, которые предполагают эффективное достижение его целей. Основные *принципы маркетинга* следующие:

- производство продукции основано на точном знании потребительского спроса, рыночной ситуации и реальных возможностей предприятия;
- наиболее полное удовлетворение спроса;
- эффективная реализация продукции (услуг) на определенных рынках в запланированных объемах и в намеченные сроки;
- обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-хозяйственной деятельности предприятия, что предполагает постоянный задел научно-технических идей и разработок для подготовки производства продукции рыночной новизны;
- единство стратегии и тактики поведения производителя в целях активной адаптации к изменяющимся требованиям покупателей при одновременном воздействии на формирование и стимулирование потребностей.

Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности, включающих:

- анализ внутренней и внешней среды, в которой действует предприятие;
- анализ рынков, потребителей, конкурентов и конкуренции;
- изучение товаров и формирование концепции новых товаров;
- планирование производства, товародвижения, сбыта и сервиса;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- формирование и осуществление ценовой политики;
- разработку и реализацию маркетинговых программ;
- информационное обеспечение маркетинга;
- управление маркетингом как организации последовательного или одновременного (маркетингмикс) исполнения функций.

Маркетинг-микс — это набор маркетинговых средств, определенная комбинация которых позволяет предприятию добиваться успехов на рынке. К числу таких средств, или элементов маркетинга-микс, относят: продукт, продажную цену, место и условия продажи, продвижение товара. Сочетание различных средств маркетинга в каждом отдельном случае подбирают таким образом, чтобы обеспечить их оптимальное влияние на рынок в рамках выбранной цели.

Общей *целью маркетинга* является воздействие на спрос. Выделяют несколько состояний спроса и соответствующих им *задач маркетинговой деятельности*:

Состояние виды маркетинга и решаемые задачи спроса

Отрицательный Конверсионный, помогающий преодолеть отрицательный спрос.

Отсутствующий Стимулирующий, возбуждающий спрос.

Скрытый Развивающийся, превращающий скрытый спрос в реальный.

 Падающий
 Ремаркетинг, оживляющий спрос путем нового подхода к предложению товара.

 Нерегулярный
 Синхромаркетинг, позволяющий колеблющемуся спросу придать относительную

стабильность.

Полноценный Поддерживающий, обеспечивающий сохранение спроса путем снижения цен на

продукцию, обновления и дополнения ее ассортимента.

Чрезмерный Демаркетинг, с помощью которого снижают уровень спроса за счет повышения цен,

ослабления усилий по его стимулированию, сохранения сервисных услуг.

Нерациональный Противодействующий, уменьшающий или ликвидирующий спрос с помощью антирекламы, резкого повышения цен и ограничения доступности товаров (спиртное, сигареты).

Исходя из общей цели маркетинга разрабатывают стратегию маркетинга, которая включает в себя формирование глобальных целей и задач предприятия по каждому отдельному рынку и товару на относительно продолжительный период времени (5 - 15 лет) в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Стратегию маркетинга разрабатывают на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения товаров, покупателей, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства. Маркетинговая стратегия предприятия охватывает следующие вопросы:

- какой товар вводят на рынок, по какой цене и на какого потребителя он рассчитан;
- какие условия необходимы для продажи товаров на запланированном уровне, через какие каналы и в каких объемах будет проходить реализация;
- какими средствами целесообразно воздействовать на спрос и стимулирование продаж;
- каким должно быть сервисное обслуживание и кто будет его проводить;
- какие будут получены результаты и какие для этого потребуются затраты.

Необходимым элементом маркетинговой стратегии является ценовая и финансовая политика предприятия с учетом деятельности всех участников рынка, которая позволяет сократить расходы на маркетинг в результате интеграции материальных, финансовых и трудовых ресурсов на всех этапах разработки, производства и введения продукции на рынок. А затраты на маркетинг в странах с развитой рыночной экономикой составляют в среднем более половины цены товаров и услуг.

Если стратегия маркетинга предприятия - это формирование и реализация среднесрочных и долгосрочных целей, то тактика маркетинга предполагает краткосрочные, оперативные решения, поиск и реализацию путей развития рынка, поддержание на нем устойчивой конъюнктуры. Под тактикой маркетинга понимают формирование и реализацию задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный краткосрочный период времени. Тактику маркетинга разрабатывают на основе его стратегии и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов. В целом тактика маркетинга должна обеспечивать устойчивый уровень прибыли, активное поведение коммерческих служб на рынке, быстрое реагирование на изменение рыночной ситуации, инициативность работников предприятия, принятие ответных мер на действия конкурентов, корректировку научно-технической и производственной деятельности предприятия в соответствии с изменениями требований покупателя.

Основными сферами маркетинговой деятельности на предприятии являются следующие: изучение товара и комплексное исследование рынка, организация научно-исследовательских и опытноконструкторских работ, управление производственно-хозяйственной деятельностью, ценообразование, организация товародвижения и стимулирование сбыта, планирование и контроль маркетинга.

Ниже рассмотрены сферы, непосредственно относящиеся к специфическим функциям маркетинга.

3.2. Изучение товара и комплексное исследование рынка

Товар — это все то, что имеет материальное воплощение, может удовлетворить потребность и предлагается на рынке с целью приобретения. Для изучения товаров проводят их классификацию по отдельными признакам, таким как общность конструктивных, эксплуатационных параметров и сферы применения, единство принципов действия, характер выполняемых функций, степень участия в процессе производства (сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, основные фонды, услуги). Товары народного потребления можно классифицировать по степени долговечности (кратковременного или длительного пользования, услуги) и на основе потребительских привычек населения (товары повседневного и особого спроса, предварительного выбора, сопутствующие).

На поведение покупателей товаров производственного назначения оказывает влияние ряд факторов. Прежде всего, это факторы внешнего характера, такие как экономические условия, конкуренция,

социально-политические события, достижения научно-технического прогресса и т.д. Другая группа — организационные факторы, характеризующие стратегическую ориентацию предприятия, методы управления, систему коммуникативных связей и др. Важную роль играют факторы межличностных отношений, которые оказывают существенное влияние на характер групповых решений. Наконец, факторы индивидуального характера: личные предпочтения, уровень знаний, готовность рисковать и другие качества лиц, принимающих решения о покупке или участвующих в их выработке.

Каждое предприятие должно разработать свою *товарно-марочную политику*, положениями которой оно будет руководствоваться применительно к товарным единицам, входящим в состав ее ассортимента. Следует решить, надо ли вообще использовать товарные марки, какие качества закладывать в марочный товар, целесообразно ли предлагать несколько марочных товаров, составляющих конкуренцию друг другу. Материальные товары требуют принятия решений об их упаковке, которая должна обеспечить защиту товара, удобство пользования товаром и его рекламу. Кроме того, материальные товары нуждаются в маркировке, которая идентифицирует товар, указывает его сортность, описывает свойства и содействует стимулированию сбыта. Следует разработать комплекс услуг, желательных для потребителей и которые бы обеспечили успех определенному товару по сравнению с конкурирующими.

Большинство предприятий выпускают не один товар, а определенный *товарный ассортимент*, т.е. товары, схожие по своим функциям, потребительским свойствам или по характеру каналов их распределения. Для каждого товарного ассортимента разрабатывают собственную стратегию маркетинга. Управление товарным ассортиментом предполагает периодическую ревизию существующего ассортимента и принятие решений об изменении конструкций уже выпускаемых товаров, о пополнении товарного ассортимента новыми изделиями и о снятии устаревших товаров с производства. Важно непрерывно контролировать действие внешних факторов: экономические спады и подъемы, перемены в ассортименте конкурентов, изменения технологий и др. Необходимо также осуществлять техническое обслуживание клиентов, формировать спрос, вести целенаправленный поиск новых товаров и др.

Совокупность нескольких ассортиментных групп товаров представляет собой *товарную номенклатуру*. Ее можно описать с точки зрения: широты (общая численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых предприятием), насыщенности (общее число составляющих номенклатуру отдельных товаров), глубины (варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы), гармоничности (степень близости между товарами различных ассортиментных групп с позиций их конечного использования), требований к организации производства, каналов распределения и др. Эти параметры позволяют предприятию вырабатывать свою *продуктовую политику*, которая в рамках маркетинга товаров производственного назначения во многом определяется тем, что сам товар, как правило, не является конечной продукцией, а подвергается дальнейшей обработке. На формирование ассортимента товаров производственного назначения влияют ряд факторов, в частности, использование достижений научно-технического прогресса (уровень науки), изменения в товарных ассортиментах конкурентов, изменения спроса на продукцию производственного назначения.

Важнейшим элементом маркетинговых исследований является прогнозирование товарного рынка, которое представляет собой комплексную оценку перспектив развития конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период для учета прогнозных данных в маркетинговых программах, в стратегии и тактике маркетинга предприятия. Прогнозирование рынка основывается на анализе фактических данных прошлого и настоящего исследуемого рынка. Цель прогноза — определить тенденции изменения факторов, воздействующих на рыночную ситуацию, таких как: общехозяйственная конъюнктура, структурные изменения экономики, инвестиционная активность в потребляющих товар отраслях, научно-техническое развитие этих отраслей, изменение потребностей покупателей под влиянием научно-технического прогресса, социальных и других факторов, появление новых товарных рынков, изменение уровня цен, показателей кредитной и валютно-финансовой сфер.

Краткосрочные прогнозы составляют на срок до 1,5 лет. Главный акцент при этом делают на количественной и качественной оценках изменений объема производства, спроса, предложения и потребления товара, уровня конкурентоспособности и индексов цен, валютных курсов, соотношений валют и кредитных условий. Учитывают также временные, случайные факторы. **Среднесрочное** (на 5 лет) и **долгосрочное** (на 10 - 15 лет) **прогнозирование** товарных рынков основывается на системе прогнозов: конъюнктуры рынка, соотношения спроса и предложения, международной торговли, охраны окружающей

среды. При среднесрочном и долгосрочном прогнозировании не учитывают временные и случайные факторы воздействия на рынок.

В процессе комплексных исследований рынка определяют:

- объем рынка, его главные тенденции и сезонные факторы;
- потенциальные продажи вводимых на рынок или находящихся на нем товаров;
- состав потребителей половозрастной, региональный, социальный, по составу семьи и покупательскому поведению, особенностям потребления, уровню доходов;
- покупательские мотивы и установки, которые можно использовать при планировании организации сбыта и рекламы;
- объемы продаж изделий, их долю в общей емкости рынка, в т.ч. по регионам и сегментам;
- конкурентоспособность предприятия и его позиции на рынке.

Определяющее значение при проведении комплексных исследований рынка имеет наличие большого количества разнообразной *информации*, т.е. сведений, которые служат объектом обработки, передачи и хранения. Можно выделить три главных источника информации о рынке: данные о производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентах, результаты специальных исследований и наблюдений, общие социально-экономические показатели развития страны, региона и т.п. Информация должна быть достоверной, полной, непрерывной, точной и своевременной. Комплексное исследование рынка включает следующие *основные процедуры*:

- формирование потребностей и прогнозирование спроса;
- сбор данных о товарах, конкурентах и анализ конкурентоспособности предприятия;
- сегментирование рынка и позиционирование товара;
- выбор стратегии маркетинга.

Формирование потребностей и прогнозирование спроса

Под потребностью понимают принявшую специфическую форму определенную необходимость потребления материальных и духовных благ в соответствии с культурным уровнем и личностью человека или нужду в конкретных экономических ресурсах и продукции для производственного потребления, а спрос — это потребность, обеспеченная покупательной способностью. Особенность спроса на продукцию производственного назначения состоит в том, что он обусловлен потребностями производственного процесса, в первую очередь, в повышении эффективности производства, росте объемов выпуска продукции, экономии денежных средств и времени. Немаловажны простота и удобство в эксплуатации продукции, ее транспортируемость и наименьшая потребность в складских помещениях, возможность ремонта и модификации, обеспечение сервиса, безопасность при обслуживании и др. Спрос на товары промышленного назначения является слабоэластичным, т.е. повышение цен на товары не ведет к снижению их закупок предприятиями.

При введении товаров на рынок главной ориентацией маркетинговой деятельности предприятия являются потребности и покупательная способность потребителей. Поэтому главный элемент рыночных исследований — спрос. Для занятия прочного положения на рынке предприятие должно рассматривать выпускаемые им товары и предлагаемые услуги как средства удовлетворения конечных потребностей потребителей с учетом их финансовых возможностей. В этом проявляется главная особенность маркетинга — началом движения товаров от производителя к потребителю считают непосредственно потребление. И поэтому изучение рынка начинают с формирования комплекса потребностей, удовлетворить которые собирается предприятие.

Одной из важнейших количественных характеристик конъюнктуры рынка является возможный объем реализации товара при определенных условиях, что отражает *емкость рынка*, которая может быть ограничена спросом или предложением и определяется в разрезе рынков локальных товаров. При прогнозировании емкости рынка химической продукции данный показатель оценивают по спросу путем анализа следующей группы факторов: качественные и количественные границы сегментов целевых потребителей, уровни потребления и емкости сегментов, насыщенность рынка, физический и моральный

износ товара, находящегося у потребителя, альтернативные формы удовлетворения потребностей, эластичность спроса по ценам и доходам.

Методы анализа вышеперечисленных факторов зависят от характера конечного использования товара. Продукция химических предприятий представлена на рынках товаров производственного и потребительского назначения. На величину спроса в химических товарах оказывают неравноценное и разнонаправленное воздействие особенности их потребления, такие как обширная номенклатура и взаимозаменяемость отдельных видов, постоянное расширение и обновление ассортимента, разнообразные формы и области использования. Емкость рынка товаров производственного назначения в решающей степени зависит от темпов роста и технического уровня предприятий-потребителей, степени их подготовленности к эффективному внедрению новых видов химического сырья и материалов. Если для рынков товаров производственного назначения основные характеристики (число предприятий-потребителей, нормативы использования ресурсов и др.) имеют относительно стабильный характер, то для рынков товаров потребительского назначения определение базовых параметров чаще всего требует дополнительных маркетинговых исследований.

Прогнозирование спроса проводят с целью выявления перспективных требований к потребительским свойствам продукции, к цене будущих изделий и определения величины спроса. Общая схема организации работ по прогнозированию спроса методами так называемых полевых исследований такова. Прежде всего следует выявить всех потенциальных потребителей и разделить их на группы традиционных и нетрадиционных потребителей. Непосредственно от конкретных потребителей нужно получить наиболее полную информацию о спросе либо методом выборочного интервьюированная (лично или по телефону), либо анкетированием по почте по мере поступления информации от потребителей. Ее обрабатывают по четырем основным направлениям:

- обобщают данные о замечаниях и предложениях по улучшению продукции, находящейся в эксплуатации;
- анализируют информацию о требованиях потребителей к техническим характеристикам изделий, а также к уровню послепродажного обслуживания;
- обобщают информацию о требованиях к цене;
- определяют заявленную количественную потребность в выпускаемых товарах и перспективных образцах.

При прогнозировании спроса особенно важно собрать информацию от потребителей о предполагаемом появлении или разработке ими новых конечных продуктов, производство которых может создать спрос на новые материалы или оборудование

Кроме результатов специальных наблюдений, организуемых для изучения спроса, источниками информации могут быть также данные демографической статистики, статистики бюджетов семей, сведения оперативного и бухгалтерского учета в каналах торговли, сервисного обслуживания и др., экономические показатели перспективного развития основных потребителей в сфере материального производства, научно-технические, экономические, социальные, внешнеэкономические и другие прогнозы.

Сбор данных о товарах, конкурентах и анализ конкурентоспособности предприятия

В рамках сформированного спроса проводят сбор и изучение данных о предлагаемых рынках, товарах и услугах, деятельности конкурентов, анализируют конкурентоспособность своих товаров. Информацию такого рода предприятия, как правило, получают от специализированных маркетинговых фирм или собирают самостоятельно. Особое внимание уделяют деятельности конкурентов: выделяют наиболее значимых, достают по возможности наиболее полные сведения об объемах выпуска продукции, издержках ее производства, продажах на внутреннем и внешнем рынках, доле участия в рынке, валютной выручке, прибыли, ценах, уровне запасов продукции и сырья и др.

Под конкурентоспособностью товара понимают его способность быть проданным на конкретном рынке в определенный период времени. Данная характеристика относительна, она может меняться в зависимости от выбора рынка, промежутка времени, изменений свойств товара, а также различных

условий его продажи и послепродажного обслуживания. Конкурентоспособность отражает комплекс потребительских свойств товара, свидетельствующий об отличии его от других аналогичных товаров по степени удовлетворения спроса покупателей и затратам на приобретение и эксплуатацию (ценой потребления). Обязательным условием конкурентоспособности является ориентация технического уровня и качества товара на запросы потенциальных покупателей. Важнейшими показателями конкурентоспособности являются следующие:

- *технического уровня и качества* (определяющие назначение, классификацию, регламентацию товара, уровень технического совершенства, безопасность, его эргономические, эстетические и экологические свойства);
- экономические (формирующие цену товара и цену потребления);
- *организационные* (устанавливающие систему скидок, условия платежа, сроки и гарантии поставки, ее комплектность и др.).

Ценовая конкуренция смещается с цены непосредственно товара на цену его потребления, которая включает цену изделия, расходы на транспортировку до места использования, стоимость установки и приведение в работоспособное состояние, заработную плату обслуживающего персонала, затраты на эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание, затраты на послегарантийный сервис и покупку запчастей, расходы на страхование, налоги, расходы на утилизацию изделий после выработки ресурса.

Сегментирование рынка и позиционирование товара

Сегментирование рынка представляет собой разделение покупателей на определенные однородные группы, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга. По каждому выделенному сегменту собирают подробную информацию о потребителях (отраслевая принадлежность, общий мотив потребности, процесс адаптации к новым товарам и др.). При выявлении побудительных мотивов приобретения товаров производственного назначения у потребителя выясняют какие задачи он будет решать, используя этот товар: либо расширять свою долю на рынке за счет выпуска более качественной продукции, либо снижать издержки, либо создавать условия для решения новых производственных задач.

Выделяют следующие виды сегментирования:

- *демографическое*, связанное с объединением в сегменты потребителей по полу, возрасту, семейному положению и т.д.;
- отраслевое, связанное с принадлежностью потребителей к отдельным отраслям;
- *социально-психологическое*, связанное с анализом социальной и культурной ориентацией потребителей, их жизненного стиля, уровня жизни и т.п.

В своей деятельности на различных сегментах рынка предприятие использует следующие маркетинговые подходы:

- *стандартизированный (массовый) маркетинг*, когда различия сегментов мало существенны или сегменты трудно идентифицировать. В этом случае не учитывают различия в специфике потребительского спроса и выпускают одну модификацию товара со стандартной рекламой, одинаковой ценой, упаковкой и т.д., пытаясь привлечь к товару покупателей всех типов;
- *дифференцированный маркетинг*, при котором для каждого из сегментов разрабатывают несколько модификаций продукции разного качества, в различном оформлении и расфасовке, проводят отдельную рекламу, сбытовую политику и т.п. с целью предложить рынку разнообразные товары, отличающиеся от товаров конкурентов;
- *концентрированный (целевой) маркетинг*, когда предприятие разграничивает различные сегменты, выбирает из них один или несколько, стремясь в максимальной степени удовлетворить запросы именно этих групп потребителей.

В настоящее время в странах с развитой рыночной экономикой наблюдается переход от стандартизированного и дифференцированного маркетинга к концентрированному маркетингу, который в большей мере способствует выявлению рыночных возможностей и созданию более эффективных товаров

и комплексов маркетинга. Выбор конкретных сегментов рынка определяет круг конкурентов предприятия и возможности его позиционирования на рынке.

Под позиционированием предприятия (или товара) понимают действия по обеспечению ему конкурентоспособного положения на рынке и разработку соответствующего комплекса маркетинга. Если предприятие принимает решение о конкурентном позиционировании, т.е. рядом с одним из конкурентов, то оно должно дифференцировать свое предложение для потенциальных покупателей. Конкурентное позиционирование можно обеспечить, предлагая товары более высокого качества, с отличным оформлением, организованным сервисным обслуживанием, по приемлемой цене. Решение о позиционировании определяет выбор стратегии маркетинга.

Выбор стратегии маркетинга

В проведении этой заключительной процедуры комплексного исследования рынка участвует высшее руководство. Выбор стратегии маркетинга предприятия зависит от способов его утверждения на традиционных рынках за счет расширения сбыта выпускаемых товаров, проникновения на новые рынки путем увеличения сбыта существующих или разработки и внедрения новых товаров. Выбрав стратегию маркетинга, принимают решение о предпочтении определенных сегментов рынка остальным, а затем все дальнейшую деятельность предприятие должно сосредоточить на максимальном проникновении на эти сегменты.

3.3. Организация товародвижения и стимулирования сбыта

В сбытовой деятельности большое значение имеет система товародвижения (сбытовая логистика). Товародвижение представляет собой деятельность по планированию, практической реализации и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от производителя к потребителю, чтобы они оказались в требуемом количестве доступными для него в нужное время и в нужном месте. Основными элементами системы товародвижения являются: транспортировка, последующее складирование и хранение товаров, поддержание товарно-материальных запасов, получение, отгрузка и упаковка товаров, обработка заказов. Товародвижение не только вызывает дополнительные издержки предприятий-производителей (более 1/7 общей суммы продаж), но и является потенциальным средством создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или снижение цены, привлекая тем самым дополнительных потребителей.

Продвижение товаров от производителей к месту их приобретения осуществляют с учетом выбранной системы сбыта: экстенсивной (производитель — дистрибьютор — дилер), селективной (производитель — дилер) и рознично-контролируемой (производитель — фирменный магазин). Две последние формы позволяют наиболее эффективно контролировать сбыт товаров, иметь информацию о запросах покупателей и их реакции на качество приобретаемых товаров. Каналы распределения товаров производственного назначения следующие:

- *производитель потребитель*. Сбыт осуществляют собственными силами предприятия (персональные продажи, торговые агенты, коммивояжеры);
- *производитель дистрибьютор потребитель*. Торговый посредник приобретает товар в собственность и торгует им самостоятельно или с участием торговых агентов производителя;
- производитель дилер потребитель. Дилер оказывает услуги и консультирование;
- *производитель дилер дистрибьютор потребитель*. Канал распределения, чаще используемый на рынках, где преобладает разбросанность небольших групп потребителей.

Первый канал распределения является прямым, остальные — косвенные. В системе сбыта товаров производственного назначения особое место занимают оптовые посредники (дистрибьюторы), которые могут поставить товар быстрее, чем сам производитель, поскольку их складская сеть разбросана по всей территории рынка. Для продажи товаров производственного назначения особое значение имеют предпортовые и приграничные базы, где осуществляют доукомплектование продукции, приводят ее в соответствие с заказами покупателей, а также организуют предпродажный сервис. На этих базах при минимальных расходах могут проводить расфасовку и переупаковку товаров, что особенно важно для химических и нефтехимических продуктов.

Стимулирование сбыта предполагает использование многообразных средств кратковременного побудительного воздействия, призванных активизировать потребительские рынки, а также сферу торговли и собственный торговый персонал. Стимулирование сбыта включает комплекс мероприятий, реализация которых приводит к увеличению объема продаж и повышению покупательной активности потребителей. В качестве объектов стимулирования сбыта могут выступать как покупатели, так и посредники и продавцы товаров. Стимулирование сбыта не связано непосредственно с потребительскими свойствами товара. Оно призвано за счет средств стимулирующего воздействия усилить ответную реакцию рынка, ускорить и (или) побудить потребителя приобретать изделия большими партиями или регулярно в течение определенного периода времени. Деятельность по стимулированию сбыта предполагает: постановку задач, выбор средств стимулирования, разработку, предварительное опробование и реализацию соответствующей программы, оценку достигнутых результатов.

В практике маркетинга широкое распространение получили следующие *методы стимулирования сбыта*: продажа в кредит, бесплатная рассылка образцов, купоны для покупки со скидкой, снижение цен на товары при их оптовых или регулярных закупках, применение упаковки, используемой после потребления товара в других целях, гарантия возврата денег в случае отказа от товара, прием устаревшего товара в качестве погашения части стоимости приобретаемого нового товара и др.

Одним из важнейших средств стимулирования сбыта является *реклама*. Она представляет собой как бы вид связи между производством и потреблением товаров и услуг с целью информирования потенциальных покупателей о деятельности предприятия и конкретных потребительских свойствах товаров. Реклама предусматривает использование продавцом платных средств распространения информации. Основные *средства рекламы* — рекламные объявления, информационные материалы, проспекты, пресс-релизы, информационные письма, каталоги, рекламные фильмы, передачи по радио и телевидению, товарные знаки и фирменные стили, презентации, выставки, ярмарки, конгрессы, демонстрационные показы, публикации в печати, сообщения на улицах, в метро и др. В основе рекламы лежит создание единого образа товара или его изготовителя, выделяющего их из совокупности аналогов и конкурентов. Реклама обязательно адресна, в ней указывают предприятие-производитель, его товарный знак, адрес, телефон, факс.

Реклама товаров производственного назначения имеет свои характерные особенности. Основным стимулом покупателей этих товаров является не столько удовлетворение потребности, сколько возможность получить прибыль. Поэтому на первый план выдвигают экономические, рациональные аргументы. Тексты такой рекламы требуют больших технических знаний. Нацеленность рекламы товаров производственного назначения на относительно узкий рынок (по сравнению с потребительскими товарами) обусловливает и меньший выбор каналов ее распределения. Главная задача рекламы товаров производственного назначения — убеждать потенциальных потребителей в том, что рекламируемый товар способен, например, снизить издержки, увеличить производительность, улучшить сбытовые возможности и др. Наиболее часто используют такие побудительные мотивы, как уменьшение эксплуатационных расходов, повышение качества на основе надежности и долговечности и т.п.

3.4. Планирование и контроль в системе маркетинга

Планирование маркетинга на предприятии включает в себя стратегическое и тактическое планирование.

На стадии *стратегического планирования* разрабатывают перспективную программу предприятия, устанавливают сферы его деятельности — производимые товары, технологии, группы потребителей с позиций рыночной ориентации. Затем проводят анализ этих сфер, отбор и комбинирование используемых компонентов маркетинга, устанавливают цели и задачи предприятия и каждого его подразделения. Всестороннее рассмотрение и оценка положения всех входящих в состав предприятия производств позволят выработать стратегию его роста в следующих направлениях:

• *интенсивный рост*, который оправдан, если предприятие не до конца использовало имеющиеся возможности. Разновидности интенсивного роста — *глубокое проникновение на рынок*, когда предприятие изыскивает пути увеличения сбыта выпускаемых товаров на существующих рынках; *расширение границ рынка*, которое заключается в попытках предприятия увеличить сбыт в результате внедрения существующих товаров на новые рынки, *совершенствование товара*, когда

предприятие стремится увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для уже существующих рынков;

- *интеграционный рост*, который оправдан в случаях прочного положения предприятия в определенный сфере деятельности или при возможностях получения дополнительных выгод в результате перемещения в пределах своей отрасли. Разновидности интеграционного роста зависят от стремления предприятия завладеть рынком или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков *регрессивная интеграция*, систему распределения *прогрессивная интеграция* или ряд предприятий конкурентов *горизонтальная интеграция*;
- *диверсификационный рост*, который оправдан, если отсутствуют возможности для дальнейшего роста предприятия в рамках отрасли или когда развитие за ее пределами значительно выгоднее. К разновидностям диверсификационного роста относятся: *концентрическая диверсификация* расширение номенклатуры за счет изделий, которые с технической или маркетинговой позиций похожи на существующие товары предприятия; *горизонтальная диверсификация* пополнение ассортимента изделиями, совершенно не связанными с выпускаемыми в настоящее время, но представляющими интерес для покупателей; *конгломератная диверсификация* создание изделий, не имеющих отношения к применяемой предприятием технологии, его нынешним товарам и рынкам.

В процессе стратегического планирования маркетинга разрабатывают краткосрочные (годовые) и долговременные программы маркетинга предприятий. *Программа маркетинга* представляет собой комплекс взаимоувязанных мероприятий, определяющих действия предприятия на заданный период времени по всем элементам маркетинга. *Краткосрочные* программы маркетинга отличаются большой детализацией и конкретностью программирования действий предприятия. *Долгосрочные* — охватывают мероприятия, рассчитанные на длительный период времени согласно принятой стратегии маркетинга. Единая программа маркетинга представляет собой взаимосвязанную систему программ по отдельным рынкам и по группам однородной продукции. Она служит основой для разработки планов научно-исследовательских и опытно-конструкторский работ, производства, сбыта, сервиса и др.

Программа маркетинга содержит основные показатели, сроки начала и завершения научноисследовательских и опытно-конструкторских работ, испытания опытных образцов продукции,
организации серийного производства, а также показатели выпуска и номенклатуры продукции, ее
динамики и объемов продаж каждой группы товаров на конкретных рынках, уровня цен (внутренних и
экспортных) и финансовых затрат по каждому мероприятию программы, основные показатели
производственно-хозяйственной деятельности предприятия. При разработке программ маркетинговой
деятельности предприятия должно быть обеспечено сочетание качественных и количественных
показателей выпускаемой и реализуемой на рынке продукции. Качественные признаки целевых установок
маркетинга следующие: увеличение, снижение или стабилизация спроса путем маневрирования товарным
предложениям и ценами, проведения рекламных мероприятий, улучшения условий сбыта.
Количественные признаки — масса прибыли, объемы продаж, расходы на рекламу, доля продукции
предприятия на рынке, общие затраты на маркетинг.

При подготовке программы маркетинга необходимо учитывать, что выход предприятия на рынок (помимо ресурсного и материально-технического обеспечения) предполагает:

- глубокий анализ рыночной ситуации и прогноз ее развития;
- определенную степень свободы в установлении хозяйственных связей;
- собственную позицию на рынке с учетом коммерческого риска, связанного с конкуренцией;
- технологическую и организационную политику, позволяющую влиять на конъюнктуру рынка;
- сбор, обработку и анализ информации о конкурентах, определяющих ситуацию на рынке;
- наличие высококвалифицированных специалистов и руководителей, способных практически реализовать маркетинговые решения.

Программы маркетинга разрабатывают на основе комплексного исследования рынка, выявления запросов покупателей, стратегии и тактики маркетинга. Они являются той основой, которая обеспечивает взаимодействие коммерческих и сбытовых служб предприятия с научно-техническими, проектно-конструкторскими и производственными подразделениями.

После формирования стратегии и программы маркетинга наступает стадия *тактического планирования*, включающая в себя разработку детализированных *планов маркетинга* предприятия и его отдельных производств. План маркетинга состоит из следующих основных разделов:

- 1. Сводка контрольных показателей.
- 2. *Изменение текущей маркетинговой ситуации* описание рынка с точки зрения его величины, основных сегментов, потребностей заказчиков, важнейших товаров, конкурентов, каналов распределения товаров.
- 3. *Перечень маркетинговых опасностей и возможностей*. Опасность это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятными тенденциями или конкретными событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к потере конкурентоспособности товара. Маркетинговая возможность привлекательное направление маркетинговых усилий, реализовав которые предприятие может добиться конкурентного преимущества на рынке.
- 4. Перечень задач и проблем, сформулированных в виде целей предприятия на плановый период.
- 5. *Стратегия маркетинга*, включающая в себя стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.
- 6. Программы действий, содержащие конкретные мероприятия по всем аспектам маркетинга.
- 7. *Бюджеты*, которые представляют собой прогнозы прибылей и убытков.
- 8. Порядок контроля реализации плановых мероприятий.

План маркетинга должен быть строго увязан со всей работой по планированию деятельности предприятия. Он должен быть реален, т.е. в нем должна быть заложена возможность выполнения, гибким, соответствовать меняющейся обстановке, периодически пересматриваться и корректироваться.

На предприятии применяют три типа *маркетингового контроля* хода выполнения плановых мероприятий:

- контроль выполнения годовых планов, который заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и полученными результатами, достижением запланированных показателей сбыта и прибылей посредством анализа возможностей сбыта, доли рынка, соотношения между затратами на маркетинг и сбытом;
- *контроль прибыльности*, требующий выявления всех издержек и установления фактической рентабельности предприятия по товарам, сбытовым территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема;
- *стратегический контроль* с целью убедиться, что маркетинговые задачи, стратегии и программы предприятия соответствуют требованиям существующей и прогнозируемой маркетинговой среды.

Маркетинговый контроль осуществляют посредством *ревизии маркетинга*, которая представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности предприятия. Цель ревизии маркетинга заключается в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и в результате — выдаче рекомендаций относительно плана текущих и перспективных мероприятий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

Служба маркетинга, которую возглавляет заместитель директора предприятия, руководит деятельностью по сбыту продукции и планированию ее производства, разрабатывает стратегию и тактику рыночной конкуренции, политику цен, проводит рекламную деятельность, осуществляет выбор каналов сбыта и методов его стимулирования. В маркетинговую службу обычно входят отделы: конъюнктуры рынка и ценообразования, экспорта и импорта, рекламы и информации, формирования спроса и стимулирования сбыта, маркетинговых исследований.

Выбор *организационной структуры* маркетинговой службы обусловлен характером производственнохозяйственной и финансовой деятельности, объемом и ассортиментом выпускаемой продукции, количеством рынков, разносторонностью внешнеэкономических связей предприятия. Используют следующие организационные структуры службы маркетинга: *функциональная* (по выполнению основных функций), по *географической направленности связей*, *дивизиональная* (по отдельным товарным рынкам и сферам деятельности) и *матричная* (с формированием гибких структур для разработки конкретных проектов и программ). Деятельность маркетинговой службы предприятия сочетает с себе комплексные работы экономического, финансового, планового, сбытового, техникопроизводственного, исследовательского и проектного характера, что предопределяет высокие требования к уровню теоретической и практической подготовки персонала этой службы.

Внедрение системы маркетинга требует от предприятия структурных изменений в организации и технике управления, а нередко и коренного изменения всей системы управления, пересмотра связей и отношений между основными звеньями и службами предприятия с тем, чтобы обеспечить тесное взаимодействие производственных и сбытовых подразделений, слияние их деятельности в единый процесс, ориентированный на запросы рынка.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 4. Планирование на предприятии

4.1. Характеристика, основные элементы и методы планирования

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом. Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.

Процесс внутрипроизводственного планирования включает:

- формирование общих целей (стратегии) развития предприятия;
- определение конкретных целей и задач предприятия и его отдельных подразделений на определенный период перспективы;
- установление путей и средств их достижения;
- обоснование потребности в производственных ресурсах и источников их обеспечения;
- контроль за достижением поставленных целей и задач посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Основные элементы планирования на предприятии следующие:

- *прогнозирование* концептуальных перспективных целей и способов их достижения на базе прогнозов развития отдельных отраслей, регионов и экономики страны в целом. Как элемент внутрипроизводственного планирования прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии предприятия;
- *постановка задач планирования* на основе прогноза, установление ориентировочных сроков их выполнения и необходимого ресурсного обеспечения;
- *корректировка плана*, заключающаяся в разработке программы, в которой устанавливают конкретные сроки выполнения плановых заданий, производят увязку отдельных этапов реализации программы, поставок, производственных и сбытовых операций;

- *составление бюджетов*, или смет затрат материалов, капитальных вложений, поступлений и расходования наличных денег и др., на основе которых определяют функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за определенные операции;
- конкретизация плана завершающий элемент, включающий конкретные установки по реализации принятых решений в отдельных звеньях предприятия.

Если разработку прогнозов и формирование общих плановых задач выполняют для определения перспектив развития предприятия в целом, то все остальные элементы планирования в основном прорабатывают и реализуют на уровне подразделений. При этом необходима взаимоувязка между ними по всей совокупности натуральных и стоимостных показателей. В разрабатываемых планах предприятий устанавливают основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные способы их решения: определяют необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, а также пути их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся рыночных условий.

Основными применяемыми на практике методами планирования являются балансовый, нормативный, экономико-математические и экспертных оценок. *Балансовый метод* основан на взаимной увязке имеющихся и предполагаемых ресурсов и потребностей в них в пределах планового периода. Этот метод реализуют посредством составления материально-вещественных, трудовых и стоимостных балансов. *Нормативный метод* состоит в том, что плановые задания на определенный период устанавливают исходя из норм затрат (натуральных, стоимостных, временных) различных ресурсов (сырья, материалов, энергии, оборудования, рабочего времени, денежных средств и др.) на единицу выпускаемой продукции. В планировании производственно-хозяйственной деятельности среди экономико-математических методов широко используют модели линейного программирования, корреляционные, регрессионные, производственных функций, имитационные и др., которые позволяют на основе оптимизационных расчетов с использованием электронно-вычислительной техники выбирать наиболее приемлемые варианты планов по различным заданным критериям.

Метод экспертных оценок заключается в том, что эксперты соответствующей области независимо друг от друга дают предложения, на основе которых создают единый вариант плана и передают его для дальнейшей работы. Так повторяется несколько раз, пока не будет достигнут удовлетворительный результат, отражающий общую взвешенную позицию (метод Дельфи).

В процессе планирования необходимо также разработать систему показателей, с помощью которых оценивают результаты труда каждого сотрудника и организации в целом.

4.2. Виды и стадии планирования

Вид планирования обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование подразделяют на *долгосрочное* (10 - 15 лет), *среднесрочное* (3 - 5 лет), *краткосрочное*, или *текущее* (1 - 2 года) и *оперативное* (от одного до 10-12 рабочих дней).

Долгосрочное планирование

Процесс долгосрочного планирования включает следующие *стадии*: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

Экономическое прогнозирование. Под **экономическим прогнозом** понимают многовариантную гипотезу о возможных направлениях и результатах деятельности предприятия в перспективе, а также требуемых для их достижения ресурсах и организационных мерах. Главными **функциями** экономического прогнозирования являются:

- анализ экономических, социальных, экологических и научно-технических тенденций;
- оценка сложившихся ситуаций и выявление узловых проблем хозяйственного развития;
- анализ направлений изменения в соответствующих областях, оценка их действий в будущем и предвидение новых экономических проблем;
- определение возможных альтернатив развития в перспективе;

• накопление достаточной информации для всестороннего обоснования принятия оптимальных плановых решений.

Продолжительность периода долгосрочного прогнозирования позволяет преодолеть инерционность экономических процессов, реализовать принципиальные сдвиги в технике и технологии, изменить сложившиеся тенденции и структуру производства, подчинить их потребностям рынка. Поэтому при долгосрочном прогнозировании следует как можно шире использовать *нормативно-целевой* подход, который базируется на определении потребностей и целей развития, а также его в сочетании с *дескриптивным* походом, основанном на изучении сложившихся тенденций и распространении их на будущее. Особенностью долгосрочного прогнозирования является его *вариантность*. Прогнозы могут различаться в зависимости от принятых степени обеспечения отдельными видами ресурсов, полного или частичного удовлетворения спроса на определенные товары и др. При экономическом прогнозировании проводят сопоставительный анализ возможностей предприятия с достижениями конкурентов, изучают состояние рынка, особенности отрасли, в пределах которой будет функционировать предприятие.

Стратегическое планирование предусматривает разработку прежде всего глобальных целей развития предприятия в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т.п. На этой стадии устанавливают главные цели и важнейшие результаты деятельности предприятия при условии сохранения действующей политики. Затем их сравнивают с результатами, которые должны быть получены при достижении уровня установленных целей развития и выявляют резервы. Вырабатывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатывают также новые возможности предприятия, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смена профиля предприятия или радикальное изменение технологии.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- *суммативный* (главный) план дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;
- *функциональный* план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;
- *экономический план* по возможности конкретизирует суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;
- *план развития предприятия* предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Особое значение стратегическое планирование имеет для крупных корпораций, объединяющих технологически близкие предприятия и организации. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности, формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, внутреннюю координацию в стратегии входящих в корпорацию организаций, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий.

Разработка долгосрочного плана. На этой стадии разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития), определяют главное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям, кадровая политика.

Объектами долгосрочного планирования являются: производственные мощности, инвестиции, финансовые средства, исследования и разработки, доля рынка, организационная структура и т.п. В рамках долгосрочного планирования разрабатывают новые стратегии "продукт-рынок" и пути ликвидации разрыва между прогнозными значениями показателей и теми, которые могут быть реализованы. Для этого проводят анализ возможностей расширения производства, ввода новых мощностей, снижения издержек, изменения номенклатуры, создания зарубежных филиалов и др.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка крайне неопределенна, при долгосрочном планировании невозможно ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничиваются разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах. Через них осуществляют координацию перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и имеющихся ресурсов. На основе программ разрабатывают среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

Среднесрочное планирование

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируют основные задачи на установленный период: производственную стратегию предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция и рост производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегию сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих увеличению сбыта); финансовую стратегию (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровую политику (состав и структура кадров, их подготовка и использование). Наряду с этим определяют объемы и структуру необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Его разрабатывают в производственных подразделениях предприятия с ориентацией на ликвидацию так называемых узких мест, т.е. на такие сферы деятельности, где наиболее ограничены возможности влияния на общие результаты.

Функциональные подразделения предприятия отвечают за разработку планов развития своих подразделений по производственным мощностям, труду, прибыли, маркетингу, финансам. На уровне предприятия среднесрочное планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

Краткосрочное планирование

Краткосрочное (текущее) планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования - разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в долгосрочных и среднесрочных планах. Например, календарные планы производства составляют на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматривают расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы либо согласовывают, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия - производителя и его партнеров.

Реализацию текущих планов осуществляют через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируют в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

Бюджет представляет собой план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении. Бюджеты должны соответствовать всем разделам плана и охватывать все стороны деятельности предприятия. Бюджеты составляют или укрупнено, или разрабатывают в деталях. Общий бюджет предприятия включает все бюджеты по различным направлениям планируемой деятельности.

Выделяют два основных вида бюджетов: бюджеты капитальных затрат и бюджеты текущих операций. **Бюджеты капитальных затрат** применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений. **Бюджеты текущих операций** используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Если условия функционирования предприятия быстро меняются, то применяют метод *непрерывного составления бюджетов*. Он предусматривает разработку текущего бюджета (например, на год) с пересмотром его в конце каждого месяца путем исключения этого месяца и добавления бюджетных оценок на месяц, следующий за окончанием первоначального бюджетного периода. Используют также метод *различных вариантов бюджета*, при котором параллельно составляют несколько бюджетов: запланированный, ниже и выше запланированного уровня.

Не реже одного раза в квартал осуществляют *анализ и контроль* выполнения плановых заданий и бюджетов, проводят их корректировки в разрезе реализуемой продукции, расходов и финансового состояния предприятия. В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически представляют отчетность:

- ежедневную, еженедельную по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т.д.;
- *ежемесячную* по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;
- ежеквартальную (иногда ежемесячную) составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;
- полугодовую и годовую отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

Оперативное планирование

Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней. Оперативные планы, которые чаще всего бывают суточными, состоят обычно из следующих основных элементов:

- -производственных программ цехов, участков и технологических линий, отражающих реальную загрузку производственных мощностей;
- оперативных заданий этим подразделениям;
- планов-графиков движения изделий, узлов и деталей по технологической цепочке.

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность выполнения различных операций технологического цикла и время, отводимое для этого, а также расстановку работающих с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов и персонала. Все это должно обеспечить оптимальный ход производственных процессов, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, полное и своевременное выполнение плановых заданий, поддержание необходимого ритма работы предприятия.

4.3. Бизнес-план

В рыночной экономике на каждом предприятии при его создании либо на переломных рубежах развития (расширение, выход на новые рынки, приватизация, привлечение крупных инвестиций и т.п.) разрабатываются стратегические планы деятельности, называемые бизнес-планами. *Бизнес-план* представляет собой документ, всесторонне отражающий все аспекты предполагаемой деятельности предприятия в течение определенного периода, как правило, одного года, и укрупнено на 2 - 3 следующих года без детализации, характеризуя основные направления деятельности и важнейшие результаты.

Цель разработки бизнес-плана - подтвердить с помощью конкретных расчетов и анализа эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Бизнес - план может выполнять три *главные* **функции**:

- основы разработки концепции деятельности предприятия на базе маркетингового, производственного и финансового планов;
- способа оценки фактических результатов работы предприятия за определенный период и контроля выполнения различных бюджетов и показателей краткосрочных планов;
- необходимого условия привлечения инвестиционного капитала и других заемных средств, особенно при создании нового предприятия.

Бизнес-план позволяет:

- охарактеризовать технический, производственный, кадровый и экономический потенциал действующего или создаваемого предприятия, а также состояние рынков, с которыми оно связано;
- сформулировать цели, задачи и стратегию предстоящей деятельности с учетом возможных трудностей;
- оценить потребность в финансовых ресурсах, затраты на производство, сбыт, управление, научные исследования, разработки и ожидаемую прибыль.

Бизнес-план необходим менеджерам и производственникам, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и реализации продукции. В нем обосновывают идеи, цели и задачи развития предприятия, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта продукции, различного рода рисков.

Разработку бизнес-плана проводят в несколько этапов:

- 1. *Подготовительный (организационный)* этап, в процессе которого определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы.
- 2. *Составление текста* по разделам, их компановка и сведение в единый взаимосвязанный документ.
- 3. *Обсуждение бизнес-плана* руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений предприятия и консультантами сторонних организаций. Авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию готовят аргументированное заключение. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке, либо о разработке нового варианта.

4. *Заключительный*, на котором выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.)

По своему характеру бизнес- план является не только особым плановым документом, но и своеобразным средством рекламы. Поэтому его содержание и стиль изложения должны быть строго регламентированы, имеющаяся в нем информация должна быть по возможности конкретной и внушать оптимизм. Показывая различные риски, не следует акцентировать на них особое внимание, чтобы у возможных инвесторов не возникло ощущение неуверенности в эффективной реализации бизнес - плана.

Бизнес - план включает, как правило, следующие 11 разделов.

1. *Резюме*. Бизнес - план начинается с резюме, которое разрабатывают после остальных разделов при достижении полной ясности по всем аспектам проекта. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению поставленных целей, задач и путей их решения, источников финансирования, чем новый продукт (работа, услуга) будут отличаться от продуктов (работ, услуг) конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его.

Последняя страница резюме должна быть посвящена основным финансовым результатам, которые ожидают получить от реализации проекта (производства). При этом необходимо привести сведения об объемах выпуска продукции и выручке от ее продаж на ближайшие годы, затраты на производство, валовую прибыль, уровень рентабельности производства и продукции, срок окупаемости затрат, в течение которого гарантировано возвращение взятых у инвесторов (банков) средств, кредитов.

Резюме не должен превышать четырех машинописных страниц. Оно должно быть изложено четко, лаконично, с минимумом специальных терминов и доступно любому читателю.

2. Характеристика производимого продукта. Основная часть бизнес - плана начинается с данного раздела, в котором характеризуют продукт, предлагаемый будущим покупателям. При этом очень важно иметь наглядное изображение или образец нового товара. Практически невозможно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара.

Следует показать величину спроса, примерную цену, по которой можно будет продать товар, его себестоимость, удельную прибыль и ее годовую массу. Необходимо отразить основные свойства нового товара, преимущества его дизайна, особенности упаковки, тары, транспортировки, хранения и маркировки, систему организации сервиса.

- 3. **Оценка рынка сбыта продукции**. Данный раздел является важнейшим, он должен быть разработан глубоко и полно на основе предварительного сбора и обработки многочисленной информации о сегменте рынка, имеющего спрос на новый проектируемый продукт, возможных конкурентах, их товарах, ценах, условиях продаж, посредниках, поставщиках и т.п.
- 4. *Анализ конкуренции на рынке сбыта*. Оценка конкурентов должна быть предельно достоверной, с указанием недостатков в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые обеспечат достижение успеха в сбыте нового товара. В случае получения в результате оценки выводов о невозможности конкурировать на рынке, необходимо искать другое поле деятельности.
- 5. *Стратегия маркетинга*. Этот раздел бизнес-плана органически связан с предыдущими двумя разделами. Он включает изучение и анализ многих данных о способах организации продажи товаров, их ценах и уровне рентабельности, затратах на рекламу, путях обеспечения постоянного роста объемов продаж, достижении высокой репутации данных товаров в глазах общественности и т.п.
- 6. *План производства*. Данный раздел составляют для проведения технико-экономического обоснования производства нового продукта в необходимом количестве и качестве в нужные сроки, чтобы показать потенциальным партнерам возможность и целесообразность достижения поставленной цели. В результате следует ответить на ряд вопросов:

- где будут изготовлять товары на действующем или вновь создаваемом предприятии;
- какие для этого необходимы производственные мощности и как они будут ежегодно возрастать;
- у кого и на каких условиях будут закупать сырье, материалы и комплектующие;
- какова репутация этих поставщиков и есть ли опыт работы с ними;
- предполагают ли производственную кооперацию и с кем;
- возможно ли лимитирование объемов производства или поставок ресурсов;
- какое нужно оборудование и где намечают его приобрести.

Раздел должен включать схему производственных потоков, расчет и анализ производственной программы предприятия. Следует показать: откуда и каким образом будут поступать все виды сырья, комплектующих изделий, в каких цехах их будут перерабатывать в продукцию, куда, как и в каких объемах ее будут поставлять с предприятия. Необходимо также отметить все процессы контроля качества.

Завершает раздел оценка издержек производства и их динамики на перспективу. Важно учесть затраты на охрану окружающей среды и утилизацию отходов производства. Для новых предприятий, негативно воздействующих на окружающую среду, выделяют специальный раздел "Местоположение", в котором обосновывают экологическую обстановку в районе размещения данного предприятия.

7. Организационный план. В этом разделе отражают все организационные связи с партнерами, учредителями и т.п. и обосновывают организацию производственной деятельности. Указывают, какие необходимы специалисты (профиль, образование, опыт) и с какой зарплатой, показывают пути привлечения кадров. В случае уже работающего персонала дают краткие биографические справки сотрудников, делая упор на их квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для нового производства.

Приводят организационную структуру предприятия, конкретное содержание деятельности каждого специалиста, механизм взаимодействия всех служб предприятия, способы координации и контроля их деятельности.

- 8. *Юридический план*. В этом разделе, необходимом при создании нового предприятия, для инвесторов и партнеров следует обосновать его организационно-правовую форму, от которой зависит успех проекта. Если выбрана, например, форма акционерного общества, надо показать основные положения Устава нового предприятия, виды акций, распределение акционерного капитала, а также условия различных договоров (аренды, с партнерами, поставщиками, учредителями, потребителями и т.п.).
- 9. Оценка риска и страхование. Данный раздел включает расчет, анализ и оценку риска проектных решений в достижении поставленной цели. Для крупных проектов необходим тщательный просчет риска с использованием специального математического аппарата теории вероятностей. Для простых и дешевых проектов достаточен расчет и анализ риска с помощью чисто экспертных методов. Ассортимент риска достаточно широк: от пожаров, землетрясений и наводнений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налогообложении, колебаний валютных курсов. Вероятность каждого типа риска различна, так же как и суммы убытков, которые они могут вызвать. Поэтому необходимо хотя бы ориентировочно оценить, какой тип риска наиболее вероятен и во что он в случае реализации может обойтись предприятию. Следует показать пути уменьшения риска и потерь, разработав организационные меры профилактики риска и программу страхования от риска. Система коммерческого страхования включает различные типы страховых полисов. Поэтому в бизнес плане необходимо их конкретизировать и указать сумму, на которую планируют приобрести эти полисы.
- 10. **Финансовый план**. Здесь обобщают материалы предыдущих разделов и представляют их в стоимостном выражении. Финансовый план включает следующие стандартные документы.
 - 1. **Прогноз объемов реализации**, который должен дать представление о сегменте рынка, который будет покупать проектируемую к выпуску продукцию. Такой прогноз составляют на три года, причем на первый год данные приводятся помесячно, на второй год поквартально, на третий год указывают общую сумму продаж за 12 месяцев. Предполагается, что для начального периода производства точно известны будущие покупатели и имеется предварительная договоренность с ними о возможных продажах. Начиная же со второго года, необходимы прогнозные прикидки,

причем оценки должны быть получены на основе глубокого анализа и достаточно реалистичны. Это очень важно, так как именно под эти объемы реализации необходимо покупать оборудование, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы и т.п.

- 2. **Баланс денежных расходов и поступлений** это документ, позволяющий оценить, сколько средств необходимо вложить в проект, причем с разбивкой во времени (до начала реализации и в процессе производства). Главная задача такого баланса проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, т.е. будущую ликвидность предприятия при реализации проекта. Если сбыт продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то для поддержания ликвидности предприятия в первое время нужно будет пользоваться услугами инвесторов, что увеличит затраты на производство и может привести к банкротству предприятия. Баланс денежных расходов и поступлений разрабатывают на первый год помесячно, на второй год поквартально и на третий год в целом за год.
- 3. Таблица доходов и затрат включает следующие показатели:
 - доходы от продаж товаров (работ, услуг);
 - издержки производства товаров;
 - суммарная прибыль от продаж;
 - общепроизводственные расходы (по видам);
 - чистая прибыль.

Задача этого документа - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года - помесячно, для второго - поквартально, для третьего - в расчете на год).

- 4. *Сводный баланс активов и пассивов* предприятия составляют на начало и конец первого года реализации проекта. Он очень важен для коммерческих банков, если предприятие с ними связано как заемщик. Эти банки, вкладывая в активы предприятий разных типов определенные суммы, учитывают своевременность их возвращения за счет определенных пассивов.
- 5. *График достижения безубыточности* представляет собой схему, показывающую влияние на прибыль объемов производства, цены продажи и себестоимости продукции. С помощью этого графика определяют точку безубыточности, т.е. объем производства, при котором выпуск продукции при заданных ценах перекроет текущие затраты и предприятие получит прибыль. Обычно в плане составляют несколько возможных вариантов графика при различных уровнях цен и определяют наиболее реальный вариант с учетом информации раздела "Оценка рынка сбыта" и других разделов бизнес плана.
- 11. Стратегия финансирования. Данный раздел бизнес-плана разрабатывают на основе всех предыдущих разделов. В нем излагают пути привлечения средств для создания или расширения предприятия, откуда предполагают получить необходимые средства для реализации данного проекта, в какой форме и когда можно ожидать полного возврата вложенных средств.

Помимо основных разделов бизнес-план может содержать приложения в виде таблиц, графиков, схем, диаграмм, а также перечень основных мероприятий, которые приводят в хронологическом порядке с указанием срока начала, окончания и ответственных за них лиц. Здесь же по возможности перечисляют факторы, способные негативно повлиять на реализацию бизнес-плана.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 5. Инновационный менеджмент

5.1.Содержание, направления и принципы инновационной деятельности

Научно-технический прогресс определяет все стороны функционирования предприятия. Поэтому одной из главных задач является выработка научно-технической политики, которая смогла бы обеспечить повышение эффективности производства за счет создания и выпуска продукции, отвечающей

потребностям рынка. *Научно-техническая политика* - это комплексный процесс, включающий принципы организации производства, его технического обеспечения и проектирования новой продукции.

Научно-техническая политика охватывает все структурные звенья, определяющие научно-технический прогресс и разрабатывается по направлениям, связанным с выпуском принципиально новой продукции, продукции, новой для данного предприятия, но имеющейся на рынке, а также совершенствованием уже выпускаемой предприятием продукции. Успешная реализация научно-технической политики по решающим направлениям развития предприятия возможна лишь путем внедрения инноваций.

Инновации (нововведения) представляют собой количественные и качественные изменения технической базы производства и механизма управления предприятием, направленные на производство новой или улучшенной продукции, на внедрение и использование новых видов оборудования, новых форм организации производства, сбыта и новых методов управления. Это не только технический, но и экономический и социальный термин. Новые знания не равнозначны инновации, они предшествуют ей, и только будучи примененными на практике они превращаются в инновации. Предприятие, внедряющее инновацию, всегда рискует. В случае успешного внедрения инновации оно получает вознаграждение за риск в виде возросшей прибыли. По мере процесса распространения инновации прибыли предприятия, первым внедрившего её, начинают сокращаться.

Конкурентная экономическая среда играет решающую роль в активизации инновационных процессов в рамках частных предприятий. Этим преодолевается тенденция к застою, характерная для крупных компаний. Конкуренция заставляет их идти на риск инноваций, чтобы удержать свои позиции. В случае недостаточного внимания к инновационной деятельности предприятие может лишиться своих рынков и понести финансовые потери.

Инновационный менеджмент - процесс управления инновациями для удовлетворения перспективных потребностей рынка, охватывающий проектную, технологическую, материальную, организационную и кадровую подготовку производства, внедрение нововведений, анализ полученных результатов и внесение корректив в эти виды деятельности.

Сущность инновационного менеджмента заключается: в составлении инновационных программ и проведении единой инновационной политики; контроле за разработкой и внедрением новой продукции; финансовом, материальном и интеллектуальном обеспечении инновационных программ; создании специальных подразделений, занимающихся инновационной деятельностью.

Главная цель инновационного менеджмента - разработка и производство новых видов продукции, что требует решения целого ряда задач, связанных с организацией взаимодействия различных служб предприятия для сбалансирования всех сторон обновляемого производства, поиск нетрадиционных решений в области технологии, организации, управления и подготовка соответствующих специалистов.

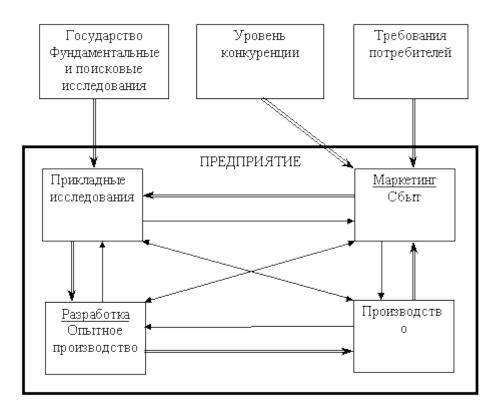
Менеджерам, ответственным за инновационную деятельность, необходимо четко представлять систему взаимосвязи между отдельными структурами предприятия и факторами внешней среды (рис.3).

Как видно из схемы, сфера сбыта также является элементом инновационной деятельности и принимает непосредственное участие в определении направлений инновационной политики и требований к качеству новой продукции. Если инновация ориентирована лишь на сферу производства, а не на сбыт, то такая инновация крайне рискованна для предприятия. Поэтому инновационный менеджмент можно рассматривать как часть маркетинговой деятельности. Научно-технические подразделения предприятия взаимодействуют со службами маркетинга по преобразованию импульсов, исходящих от потребителей, в конкретную новую продукцию.

Определяя пути развития предприятия, следует выяснить необходимость проведения НИОКР собственными силами, либо привлечь сторонние организации или приобрести лицензию. Хотя инновационная деятельность не дает отдачу в ближайшей перспективе, необходимо иметь в виду и предполагаемую чистую прибыль в более отдаленной перспективе. Наличие альтернативных вариантов в инновационной деятельности предопределяет неопределенность результата. При этом, чем радикальнее

нововведение, тем больше степень неопределенности, а внедряемая на предприятии новая технология оказывает большее влияние на его деятельность, чем новый продукт.

Рис. 5.1. Система взаимосвязей между элементами инновационной деятельности



Инновации можно классифицировать следующим образом:

- *технологические инновации*, направленные на создание и освоение в производстве новой продукции, технологии, модернизацию оборудования, реконструкцию зданий, реализацию мероприятий по охране окружающей среды;
- *производственные инновации*, ориентированные на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности;
- экономические инновации, связанные с изменением методов планирования производственной деятельности;
- торговые инновации, направленные на целевые изменения сбытовой деятельности;
- социальные инновации, связанные с улучшением условий труда, социального обеспечения коллектива;
- *инновации в области управления*, направленные на улучшение организационной структуры, методов принятия решений.

Для успешного осуществления инноваций необходимы адаптация к требованиям рынка, технологическое превосходство товара, стремление к выпуску новых товаров, использование оценочных процедур, благоприятная конкурентная среда, соответствующие организационные структуры. Негативное воздействие на инновации оказывают поверхностный анализ рынка, нехватка финансовых и материальных ресурсов, производственные и коммерческие проблемы.

Инновационную деятельность характеризуют принципы, которые отличают её от традиционной производственной деятельности:

- *малый процент успешных инноваций*, при этом удачные инновации компенсируют затраты как на себя, так и на неудачные идеи;
- *необходимость отдельного бюджета* для избежания ухудшения финансовых показателей подразделений, занимающихся традиционной производственной деятельностью;
- *использование критериев оценки* инновационной деятельности, отличных от традиционных. Например, критерий "годовой прирост прибыли" неприемлем, поскольку инновационная

- продукция в ближайшей перспективе (3-4 года) может не давать никакой прибыли, после чего прибыль резко возрастает;
- систематическая и плановая ликвидация всего устаревшего, что позволяет высвободить ресурсы для работы над новым;
- *отсумствие обратной связи* от результатов к затратам ресурсов и инвестициям в течение продолжительного времени;
- *правильный выбор момента прекращения работы*, чтобы избежать затрат средств на инновацию, не дающую конкретных промежуточных результатов.

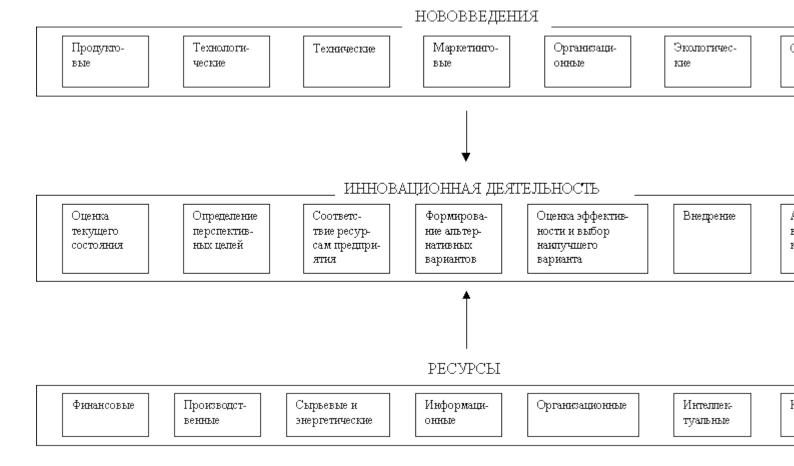
5.2 Планирование инновационной политики

Инновационная политика - это своеобразная программа, устанавливающая очередность внедрения инноваций в зависимости от имеющихся ресурсов и поставленных задач. Целью инновационной политики является обеспечение согласованности качественных и количественных связей всех элементов инновационной деятельности. При разработке инновационной политики широко используют экономикоматематические модели. Успешно реализуемая инновационная политика обеспечивает постоянную связь между всеми этапами осуществления инноваций и согласует действия служб предприятия, непосредственно участвующих в инновационном процессе (службы НИОКР, маркетинга, производственного отдела, финансовых служб). Необходимыми условиями эффективного управления инновационной деятельностью являются:

- создание благоприятной обстановки, стимулирующей поиск и освоение новшеств, которые рассматривают как необходимый процесс. Стимулирование сотрудников инновационных подразделений должно учитывать экономические особенности инновационного процесса (большой риск, длительный период запаздывания результата по отношению к затратам, крупное вознаграждение в случае успеха). Стимулирование может включать в себя долю в будущих прибылях, руководство соответствующим новым подразделением, возникшим в результате успешной инновации. Неудачная инновация не влечет за собой санкций по отношению к сотрудникам;
- определение приоритетных направлений инновационной деятельности в соответствии с установками стратегического плана, причем ведущая роль в организации инновации принадлежит высшему руководству;
- нацеливание всей инновационной деятельности на нужды рынка;
- реорганизация системы управления предприятием с учетом развития инновационных структур. При всем положительном значении диверсификации предприятию нецелесообразно слишком далеко выходить за рамки своей сферы деятельности, ограничиваясь той областью, в которой оно имеет экспертные знания. Если инновации слишком отличны от сферы деятельности предприятия, то следует создавать дочерние инновационные структуры;
- увеличение скорости реакции предприятия на требования рынка.

На рис.4 представлена схема разработки инновационной политики на предприятии.

Рис.4. Разработка инновационной политики на предприятии



При планировании инновационной политики следует учитывать следующие факторы:

- сложность нового продукта, обусловленную технологией, которая значительно влияет на техникоэкономические показатели производства;
- необходимость учета финансовых потерь (прибыли и т.п.) в переходный производственный период и проведение поиска дополнительных источников финансирования;
- умение определять ожидаемые количественные потери при организации производства нового изделия в связи с недогрузкой производственных мощностей при отработке технологических процессов и неполного использования оборудования из-за недостаточной его надежности и т.д. с целью принятия мер для более эффективного их использования;
- изменение конструкторско-технологической документации в процессе перехода на производство нового ассортимента продукции, что в определенной степени влияет на сроки и затраты подготовки производства;
- динамичное изменение удельного потребления материальных и трудовых ресурсов и, как следствие, себестоимости в период развертывания выпуска новых видов продукции по мере освоения технологии, что значительно осложняет планирование производства;
- необходимость учета в период обновления времени адаптации производства к новым технологическим процессам и скорости приобретения работниками предприятия навыков работы при выполнении операций.

Механизм разработки инновационной политики включают в себя ряд последовательных этапов. Наиболее существенными из них являются:

- исследование спроса на продукцию предприятия, определение емкости рынка и перспектив его развития;
- исследование рынков необходимых ресурсов;
- планирование и организация инновационной деятельности;
- кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- комплексный анализ эффективности внедрения нововведений и связанных с ними рисков.

Основная *цель планирования инновационной политики* - объединение всех участников проекта на выполнение комплекса работ для достижения конечного результата. Поскольку инновационная деятельность значительно отличается от серийного производства, традиционные приемы планирования не могут обеспечить корректных показателей за плановый и фактический периоды. Поэтому при планировании инновационной политики используют как общие подходы к планированию, так и специфичные для инновационной деятельности *принципы*:

- *целеполагания*, когда определяют не только главную цель, но и набор подцелей, а принимаемые решения оценивают с точки зрения их оптимального сочетания;
- *системности*, при котором инновационный процесс рассматривают как сложную динамическую систему, включающую в себя взаимосвязанные элементы. Это дает возможность описывать инновационный процесс с помощью динамических экономико-математических моделей;
- *неопределенности*, учитывающие систематические и случайные факторы, которые воздействуют на процесс, причем игнорирование случайных факторов снижает достоверность анализа;
- *адаптивности*, предполагающей возможность предприятия воспринять то или иное нововведение;
- *прочности*, предполагающий учет не только повышенных норм потребления различных ресурсов в процессе инновационной деятельности, но и создание страхового запаса участвующих в процессе ресурсов на случай возникновения непредвиденной ситуации.

В процессе планирования и организации инновационной деятельности проводят оценку жизнеспособности проекта, которая включает следующие виды анализа: технический, коммерческий, финансовый, экологический, организационный, социальный, экономический. Для каждого вида анализа разрабатывают отдельную методику и определяют объем необходимой информации.

Практика инновационного менеджмента свидетельствует, что эффективное планирование инновационной политики возможно при соблюдении следующих *условий*:

- товар должен быть дифференцирован, т.е. быть уникальным в своем роде, приносящим потребителю дополнительные преимущества;
- сильная маркетинговая ориентация направленность нововведений на рынок и клиентов;
- глобальная концентрация товара замысел и разработка нового товара с самого начала должны предполагать ориентацию выхода на мировой рынок;
- интенсивный первичный анализ еще до начала разработки должно быть проведено тщательное и углубленное технико-экономическое обоснование и соответственно под это выделены финансовые и кадровые ресурсы;
- точная формулировка концепции перечень конкретных задач, выбор целевого рынка;
- структурированный план освоения переход от стратегического маркетинга к плану операционного маркетинга (цены, план сбыта);
- межфункциональная координация совмещение действий всех служб промышленного предприятия на достижение поставленной цели;
- поддержка руководства вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновационной политики, ресурсы и правильное видение процесса;
- использование синергии (эффекта коммуникации), выражающейся в получении дополнительного эффекта процесса в целом по сравнению с суммой эффектов его отдельных элементов;
- привлекательность рынков этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабые стороны процесса;
- предварительный отбор успех и провал можно предвидеть, ибо процедуры предварительной оценки позволяют избежать последствий некорректных решений;
- контроль за ходом разработки;
- доступ к ресурсам для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки;
- роль фактора времени источник конкурентного преимущества быстрый приход на рынок, но не в ущерб качеству;
- многоступенчатость процедуры разработка должна вестись по календарному графику.

5.3. Технология управления инновационным процессом

Инновационный проект - как частный случай широко распространенного на практике инвестиционного проекта представляет собой комплекс мероприятий, направленных на реализацию инновации. Разработке инновационного проекта предшествуют:

- *сбор и систематизация информации* о технических новинках и тенденциях на рынках, пожеланиях покупателей;
- *анализ возможностей предприятия* по разработке и освоению потенциальных продуктов, оценка риска;
- отбор изученных идей.

Первым этапом создания инновационного проекта являются научно-исследовательские работы (НИР). Предпосылкой эффективности НИР служат правильно выбранные направления научных исследований, соответствие этих направлений специализации научных подразделений, занимающихся такими исследованиями. Содержание НИР и стадии их проведения целиком зависят от особенностей решаемой задачи. Но в любом случае НИР включает как фундаментальные, так и прикладные исследования. Фундаментальные исследования финансирует, в основном, государство, а прикладные разработки - частные фирмы.

Основные стадии проведения НИР следующие:

- *разработка технического здания (ТЗ)*, в котором определяют цели и задачи работы, обосновывают технологию получения новой продукции с использованием литературных данных и собственных экспертных знаний предприятия-разработчика. Это обоснование важно для правильного выбора направления исследований и решения инженерных задач по производству новой продукции. ТЗ обязательный документ для начала НИР. Он согласуется с заказчиком;
- *теоретические исследования*, а также *эксперимент*, который может быть поставлен в лабораторных условиях и/или смоделирован численно с использованием математических моделей;
- выдача рекомендаций для проведения опытно-конструкторских работ (ОКР).

НИР выполняют в научно-исследовательских подразделениях предприятия и/или научно-исследовательских институтах, инжиниринговых компаниях, высших учебных заведениях, некоммерческих организациях. Со сторонними исполнителями для выполнения этих работ предприятия заключают договора. Оптимальная постановка НИР предполагает поиск решения инновационной задачи среди множества вариантов. Обеспечить это можно проведением альтернативных исследований разными исполнителями. В результате выполнения НИР определяют количественные показатели разрабатываемой инновационной технологии, которые служат базой для выработки технического задания на опытноконструкторские работы.

Вторым этапом разработки инновационного проекта является проведение ОКР, основные **стадии** которых следующие:

- разработка конструкторской документации;
- проектирование и создание опытной установки, производство опытной партии продукции;
- *разработка технологического регламента* и определение *технико-экономических показателей* разрабатываемой технологии.

ОКР - наиболее капиталоемкие разработки, финансирование которых примерно на 95 % осуществляется частными компаниями.

НИОКР являются центральными звеном инновационного процесса. От того, насколько успешно научнотехнические подразделения проводят эти работы, в решающей степени зависит успех инновации. Однако, как показывает практика, частное финансирование составляет лишь очень небольшую часть затрат, необходимых для фундаментальных и долгосрочных прикладных исследований, что вызывает необходимость их поддержки со стороны государства. На рис.5 приведена схема государственной поддержки инновационной деятельности. Государство стимулирует развитие инновационных процессов путем предоставления кредита на льготных условиях через специальные правительственные инвестиционные фонды, протекционистской политики по отношению к перспективным восходящим отраслям, поддержки некоммерческих исследовательских институтов и кооперирование компаний в целях научных исследований с освобождением их от уплаты налогов.

Третий этап разработки инновационного проекта - подготовка производства и выход на мощность, т.е. постановка продукции на производство, что включает мероприятия по организации выпуска нового изделия или освоенного другими предприятиями.

Подготовка производства включает в себя пуск и проверку технологического оборудования, запуск в производство установочной серии, проведение квалификационных испытаний изделий установочной серии, доработка и корректировка технологической и другой документации. Установочная серия или первая промышленная партия изделий выпускается в целях проверки способности данного производства обеспечить промышленный выпуск продукции, соответствующей требованиям научно-технической документации и потребителей. Образцы установочной партии, прошедшие приемо-сдаточные и квалификационные испытания, могут быть представлены на рынке новшеств (участие в рекламной компании, демонстрация на выставках, в торговых центрах и т.п.). После завершения работ по подготовке производства происходит выход на мощность.

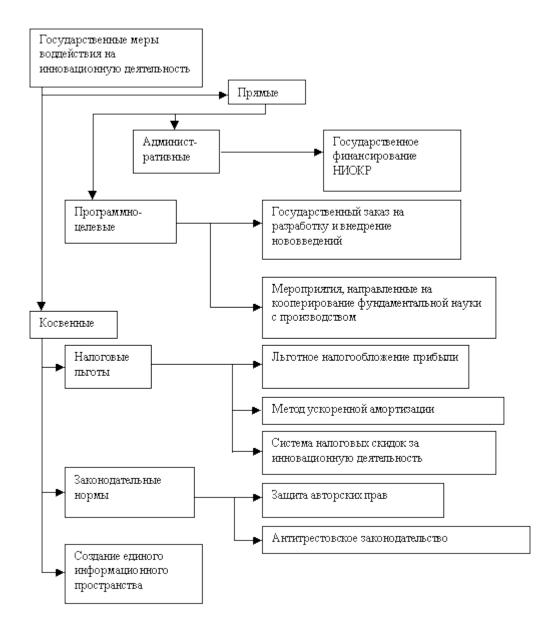
Все вышеназванные этапы инновационного проекта называются *предпроизводственными*, на них формируют изделие, его качество, технический уровень, прогрессивность.

Четвертый этап инновационного проекта - *производство созданной продукции* в соответствии с портфелем заказов.

Пятый этап - эксплуатация (для изделий длительного пользования) или **потребление** (для сырья, топлива и т.п.) заказчиком.

Взаимоотношения между производителем и потребителем определяет договор на поставку.

Рис. 5. Государственные меры воздействия на инновационную деятельность



Предприятия, которые наряду с традиционной осуществляют и инновационную деятельность, имеют возможность выбрать наиболее подходящую форму реализации инновационных проектов.

Существуют два направления организации эффективного управления инновационным процессом:

- *интеграция* всех стадий инновационного проекта в единый непрерывный процесс, изменение структуры всех уровней управления и координация связей между ними по вертикали и горизонтали. Такие центростремительные тенденции возникают при необходимости консолидации ресурсов предприятия для выполнения конкретной крупномасштабной задачи;
- *выделение управления* инновационными процессами в самостоятельный объект управления, т.е. обособление инновационных структур от подразделений, выполняющих традиционные функции.

На практике используются оба подхода с преобладанием одного из них. При этом крупные передовые западные компании часто проводят реорганизацию своего научно-производственного комплекса, которая является реакцией предприятия на перемену условий на рынке, и представляет собой перегруппировку ресурсов для решения возникающих задач. Оптимизация организационной структуры предприятия для осуществления инновационного процесса является одной из важнейших задач высшего руководства.

Для разработки и производства инновации, как правило, создают специальные подразделения, действующие подобно независимой фирме, т.е. самостоятельно осуществляющие свою производственную и рыночную политику до тех пор, пока динамично растут объем продаж и прибыль. Если рост замедляется, то проводят реорганизацию: слияние подразделения с другими или изменение его внутренней структуры, в т.ч. деление на более мелкие самостоятельные звенья. Если сразу у нескольких подразделений одновременно возникают общие научно-технические затруднения, то целесообразно

создание специального звена для их преодоления. В случае возникновения противоречия между интересами двух подразделений, создают так называемую "зонтичную" группу, которая курирует оба подразделения одновременно. Если противоречия затрагивают несколько подразделений, то они реорганизуются.

В рамках предприятия возможен ряд *организационных форм управления* инновационным процессом, которые доказали свою эффективность:

- *советы, комитеты, рабочие группы* по разработке технической политики, которые готовят предположения для руководства предприятия по стратегическим направлениям инновационного процесса;
- *отделения и центральные службы развития новых продуктов*, которые координируют инновационную деятельность, согласуют цели и направления технического развития, контролируют процесс разработки новой продукции и её внедрение;
- проектно-целевые группы, выполняющие научные исследования и разработку новой продукции от идеи до серийного производства. Их создают в качестве самостоятельных подразделений и подчиняют высшему руководству предприятия. Как правило, такие группы действуют на временной основе, хотя бывают и постоянные группы. В случае успешного внедрения инновации такие группы зачастую становятся ядром новых дочерних предприятий. Как показывает зарубежный опыт, именно проектно-целевые группы являются основной формой организации инновационного процесса;
- *отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ* традиционные подразделения, создающие новую продукцию. В последнее время их роль возросла за счет разработки и доведения до стадии освоения новых перспективных идей;
- *центры развития*, задачей которых является завоевание позиций на рынке путем расширения объема продаж. Такие подразделения являются хозяйственно самостоятельными. Причем материальное поощрение их персонала зависит от успехов на рынке;
- *венчурные структуры* выступают зачастую в качестве дочерних компаний крупных корпораций, либо как самостоятельные предприятия. Они разрабатывают и внедряют научно-технические идеи, связанные с повышенным коммерческим риском, который в случае успеха компенсируется значительной прибылью;
- *специальные инновационные фонды*, создаваемые из прибыли для стимулирования внедрения инноваций. Часто такие фонды выступают в качестве венчурных фондов, средства из которых инвестируют в венчурные компании (свои или независимые), в которых заинтересовано предприятие;
- *аналитические группы*, включающие в свой состав управляющих, исследователей и сотрудников функциональных отделов. Они прогнозируют развитие технологии, анализируют тематику исследований, перспективные идеи и т.д.

Характерной тенденцией развития инновационной деятельности является поиск предприятиями интеграционных связей друг с другом. Это обусловлено дефицитом финансовых средств, дороговизной кредитов, усложнением и удорожанием научно-исследовательских работ, снижением продолжительности жизненного цикла продукта, необходимостью комплексного использования различных технологий. Поэтому кооперация между предприятиями для осуществления инновационной деятельности часто оказывается более эффективной, чем её внутрифирменная организация. Такая кооперация возможна в рамках:

- отраслевых институтов, создаваемых компаниями на паевых началах;
- инновационных центров, возникающих на базе объединения университетов и компаний, а в качестве головной организации, как правило, выступает небольшая специализированная фирма;
- финансово-промышленных групп (ФПГ), холдингов и других крупных объединений.

В современных условиях успешному научно-техническому развитию способствует интеграция предприятий в ФПГ, холдинговые структуры и т.п., где связи строятся по горизонтальному (отраслевому), вертикальному (межотраслевому), смешанному (горизонтальному плюс вертикальному) и диверсификационному (на основе слияния-поглощения) типам. Как правило, динамично развивающиеся ФПГ включают специализированные инновационные структуры, такие как научно-исследовательские

технологические центры, лаборатории и т.д. ФПГ, осуществляющие лидирующую стратегию, имеют в своем составе венчурные структуры. Благодаря этим структурам обеспечивают динамичное развитие всей ФПГ при стабильном функционировании предприятий-участников, занимающихся традиционной деятельностью.

Хозяйственная практика показывает, что размер предприятия в целом не влияет на эффективность инновационного процесса. Как крупные, так и мелкие предприятия обладают специфическими преимуществами, которые проявляются в конкретной ситуации. Преимущества крупных предприятий:

- наличие больших материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов для осуществления дорогостоящих нововведений;
- возможность проведения многоцелевых исследований, при которых объединяются усилия специалистов в различных областях знаний;
- возможность параллельной разработки нескольких нововведений и выбора оптимального варианта из нескольких разрабатываемых;
- меньшая вероятность банкротств в случае неудачи некоторых инноваций.

Роль мелких предприятий в разработке инноваций также велика, когда нововведения не требуют значительных ресурсов. Преимущества мелких предприятий:

- возможность быстрого переключения на оригинальные работы, мобильность и нетрадиционные подходы;
- возможность деятельности в тех областях, где крупным предприятиям результаты представляются неперспективными, ограниченными или слишком рискованными при незначительных масштабах прибыли в случае успеха;
- фактическое отсутствие бюрократического руководства.

Необходимость поиска принципиально новых подходов в сочетании с требованиями быстрого и гибкого внедрения результатов в производство, доведение их до рынка способствуют объединению преимуществ крупных и мелких предприятий: покупка крупными предприятиями лицензий, предоставление ссуд, приобретение акций или поглощение компаний, освоивших новый продукт или технологию, привлечение мелких высокотехнологичных предприятий в качестве поставщиков и субподрядчиков.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000

Глава 6. Производственный менеджмент

6.1. Производство как операционная система

Как было отмечено, цель деятельности любой организации – преобразование экономических ресурсов (труд, капитал, материалы, энергия, технология и информация) для достижения определенных социально-экономических результатов. Те действия, которые обеспечивают производство товаров и услуг, поставляемых во внешнюю среду, называются *операционной функцией*. Понятие *производственная функция* несколько уже, чем операционная, и охватывает, в основном, выпуск продукции и переработку сырья. Таким образом, операционная функция включает не только производство продукции, но и предоставление услуг.

Полная система производственной деятельности организации называется *операционной системой* и состоит из трех подсистем.

Перерабатывающая подсистема осуществляет деятельность, непосредственно связанную с превращением исходных ресурсов в продукцию (услугу), поставляемую во внешнюю среду.

Подсистема обеспечения не связана напрямую с производством продукции (предоставлением услуг) для внешней среды, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы.

Подсистема обеспечения также превращает исходные ресурсы в продукцию (услуги), которые используют в перерабатывающей подсистеме.

Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составной частью перерабатывающей подсистемы в другой.

Подсистема планирования и контроля получает информацию из следующих источников:

- от перерабатывающей подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве;
- из внутренней среды организации о целях, стратегии, политике и т.п.;
- из внешней среды о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, нормативных актах и т.п.

Подсистема планирования и контроля перерабатывает весь этот объем информации и выдает решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема.

Обязанности операционных менеджеров можно разделить на три основные группы:

- разработка и реализация операционной стратегии деятельности организации;
- создание (проектирование продукта, разработка производственного процесса, выбор месторасположения производственных мощностей, проектирование предприятия, определение стандартов и норм на выполнение работ) и внедрение операционной системы;
- планирование и контроль текущего функционирования системы.

Классификация операционных систем осуществляется по следующим признакам:

- характер производимой продукции (продукция, услуги, продукция и услуги);
- *тип перерабатывающей системы*: проектная система производства (уникальная продукция или услуги), мелкосерийная система производства, массовое производство, непрерывный процесс.

Операционная функция тесно связана с другими функциями организации: финансовой деятельностью, маркетингом, управлением персоналом, информационной деятельностью (например, НИОКР).

Эффективность операций определяют как отношение рыночной стоимости произведенных товаров (предоставленных услуг) к общей величине затрат организации на израсходованные исходные ресурсы.

Рыночная стоимость произведенных товаров (предоставленных услуг) определяется как их количеством, так и рядом других факторов, например, таких как соответствие ассортимента продукции (услуг) существующему на них спросу; качество продукции (услуг); своевременность производства и доставки; гибкость операционной системы при удовлетворении индивидуальных требований потребителей и т.п.

Общая величина затрат организации на израсходованные ресурсы также устанавливается на основе их количественных оценок с учетом цен приобретаемых исходных ресурсов; затрат на хранение материалов, квалификации персонала и т.п.

Конкурентоспособность организации – это ее способность привлекать и сохранять потребителей. Посредством операций конкурентоспособность можно обеспечить различными способами:

- доведение издержек производства ниже уровня, чем у конкурента;
- минимизация общих затрат;
- улучшение технических характеристик продукции;
- повышение прочности и надежности изделия;
- увеличение скорости доставки;
- изготовление изделий или предоставление услуг по индивидуальному требованию заказчика;
- предоставление клиенту продукции в сочетании с соответствующими услугами;
- своевременное внедрение продукции на рынок;

- снижение производственных запасов и задела;
- производство по принципу "точно вовремя", т.е. получение материалов и комплектующих тогда, когда они нужны для производства;
- способность гибко регулировать объем выпуска продукции в соответствии со спросом.

Проектирование операционной системы включает в себя следующие основные этапы: проектирование изделий (услуг) и процессов производства, определение производственных мощностей и места их расположения, проектирование предприятия и разработку производственных операций.

Проектирование изделий направлено на удовлетворение потребностей клиентов организации. При анализе конкретных требований потребителя к изделию разработчик рассматривает относительную значимость следующих **критериев проектирования изделия**:

- стоимость;
- качество;
- экономичность эксплуатации;
- элементы роскоши;
- размер, мощность, прочность;
- срок службы, надежность в эксплуатации,
- требования к обслуживанию, его простота;
- универсальность использования;
- безопасность эксплуатации.

Для того чтобы получить требуемые характеристики изделия, в ходе проектирования необходимо выбрать варианты:

- размеров и форм;
- материалов;
- соотношений стандартных и специфических элементов;
- модульных компонентов;
- избыточных компонентов для повышения надежности;
- элементов безопасности.

Задача проектировщика - найти компромисс между критериями проектирования и выбором возможных вариантов. Так, например, использование избыточных компонентов для повышения надежности увеличивает срок службы изделия, но повышает его стоимость и т.п.

После завершения проектирования изделия определяют этапы процесса его производства. Для этого проводят анализ относительной значимости следующих *критериев проектирования процесса производства*:

- производственная мощность;
- экономическая эффективность;
- гибкость;
- производительность;
- надежность;
- ремонтопригодность;
- стандартизация и постоянство результатов;
- промышленная безопасность;
- охрана окружающей природной среды;
- охрана труда, промышленная санитария и гигиена;
- удовлетворение жизненных потребностей рабочих.

Чтобы обеспечить нужные характеристики процесса, разработчик должен выбрать варианты:

• типа перерабатывающей системы (проектная система, мелкосерийное производство, массовое производство, непрерывный процесс, комбинация вышеперечисленных вариантов);

- собственного производства или приобретения комплектующих изделий;
- выполнения некоторых задач своими средствами или передача их субподрядчикам;
- методов переработки;
- уровня механизации, автоматизации и компьютеризации;
- степени специализации труда рабочих.

Процессы разработки изделия и процесса производства связаны между собой, поэтому их создатели должны тесно взаимодействовать, учитывая в максимальной мере потребности клиентов, что обеспечит конкурентоспособность продукции на рынке.

Процесс производства изделия проходит через определенные стадии (жизненный цикл процесса), которые взаимосвязаны с жизненным циклом изделия. На начальной стадии жизненного цикла изделия, когда объемы его продаж низки, а конструкция не вполне стабильна, процесс производства должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было скорректировать в соответствии с изменениями в конструкции изделия. Конкурентоспособность изделия на этой стадии основывается на его отличительных признаках, а не на цене. Способность производить в больших количествах и с высокой прибылью на этой стадии не очень важна. В процессе усовершенствования изделия его конструкция будет стандартизироваться, а объемы сбыта возрастут. Основным фактором конкурентоспособности станет цена. На этой стадии важнейшее значение приобретают вопросы экономической эффективности и стабильности выпуска продукции.

В современном производстве широко применяются технологии, основанные на применении компьютеров, общей чертой которых является то, что они позволяют создавать гибкие производственные системы (ГПС):

- *система автоматизированного проектирования (САПР)* технология, позволяющая разрабатывать техническую документацию с помощью компьютеров.
- *автоматизированная система управления производством (АСУП)* ряд компьютерных технологий, с помощью которых управляют производственным оборудованием и которые позволяют гибко изменять технологический процесс.
- *станки с программным управлением (роботы)*, которые применяют в следующих случаях: для выполнения монотонных работ; операций, где требуется высокая степень стабильности; работ опасных или неудобных для человека.
- *системы автоматического складирования и выдачи товаров (CAC)*, которые не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские помещения, ускоряют складские операции и улучшают контроль материально-технических запасов.

Сочетание названных выше технологий в системе, работающей под управлением интегрированной информационной управляющей системы, называется интегрированной автоматизированной системой управления производством (ИАСУП).

Сфера услуг имеет ряд важных с точки зрения управления операциями характеристик. Во-первых, здесь потребитель обычно присутствует в производственном процессе в отличие от сферы промышленного производства. Во-вторых, в сфере услуг, обычно, требуется более высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, работы в сфере услуг, как правило, более трудоемки, чем в современной промышленности.

При разработке системы предоставления услуг необходимо учитывать ряд специфических факторов:

- месторасположение предприятия по предоставлению услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не исходных материалов или какими-либо другими факторами;
- календарное планирование работ зависит в основном от потребителей;
- определение и измерение качества работ может оказаться затруднительным;
- производственные мощности обычно рассчитываются по "пиковому" спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса;

- создание запасов продукции в периоды низкого спроса для их использования при "пиках" спроса обычно не представляется возможным;
- эффективность работы сотрудника с трудом поддается измерению, поскольку его низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей;
- крупные предприятия в сфере услуг не типичны;
- маркетинг и производство иногда трудно отличить друг от друга.

Следующим шагом в создании операционной системы является принятие решений по размеру производственных мощностей, их месторасположению и проектированию материально-технических объектов (цехи, склады, магазины, учреждения и т.д.), предприятия. Решения о количестве и производительности материально-технических объектов обычно определяется факторами эффективности и маркетинга. При принятии решения о месторасположении предприятий обычно идут от общего к частному и выделяют два уровня решений на макро- и микроуровне.

На макроуровне (континент, страна, район, город) учитывают следующие основные факторы:

- демографические и экономические аспекты, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продукции операционной системы;
- источники и транспортные расходы по доставке материалов, требующихся для операционной системы;
- количество и качество трудовых ресурсов;
- наличие достаточного количества энергии и воды;
- политическая стабильность;
- налоговая политика и поощрение экономического развития;
- вопросы защиты окружающей среды;
- стоимость земельного участка и строительства;
- условия проживания (например, климат, система образования, медицинское обслуживание, культура, отдых, преступность).

К важнейшим факторам на микроуровне (площадка или здание) относятся:

- ограничительные нормы на развитие промзоны, совместимость с соседствующими объектами;
- размер, конфигурация и другие технические параметры площадки;
- наличие предпочтительных видов транспорта;
- объем транспортных перевозок у клиентов, подъезды;
- наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны и удаления отходов;
- внешний вид площадки, который может соответствовать или не соответствовать характеру предприятия;
- близость к жилым массивам и другим объектам, необходимым для служащих;
- месторасположение конкурентов, особенно предприятий розничной торговли или по предоставлению услуг.

Следующим шагом после определения производственной мощности и места расположения предприятия при создании операционной системы будет *проектирование самого предприятия*. Эта задача сводится к определению конфигурации предприятия, т.е. размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри него.

Процесс проектирования материально-технического объекта, производственного предприятия состоит из ряда логически связанных между собой последовательно выполняемых этапов.

- 1. *Сбор исходных данных*. Проектировщик должен располагать подробной информацией относительно:
 - схемы планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии;
 - заданной производительности и ассортименту выпускаемой продукции;
 - данных по площадке (размер, конфигурация) и любым существующим на площадке зданиям (поэтажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов);

- строительных норм и других нормативных актов, относящихся к технике безопасности, охране, защите окружающей среды.
- 2. Определение количества и типов производственных ресурсов, требующихся для обеспечения заданной производительности.
- 3. Определение площади пола для каждого производственного участка.
- 4. *Анализ связей между различными участками* включает определение того, какие из них следует расположить ближе друг к другу, а какие можно или должно разнести.
- 5. По результатам 3 и 4 этапов выполняют *генеральную компоновку* с указанием всех размеров и места расположения каждого производственного и вспомогательного участка. При этом обычно прорабатывают несколько возможных вариантов.
- 6. *Определение точного места каждой единицы оборудования*, мебели и других производственных ресурсов на каждом участке.

Процесс проектирования предприятия ведут с учетом многих факторов и, обычно, единственно приемлемым подходом является достижение "согласительного", а не "оптимизированного" результата.

Одними из важнейших аспектов проектирования операционных систем являются: проектирование работ и нормирование труда. *Проектирование работ* включает точное определение содержания каждого вида работ в организации, их распределение между работниками, определение степени специализации (разделение труда). *Нормирование труда* заключается в установлении времени, требующегося для выполнения той или иной работы.

Системы оперативного управления производством, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах. Цель всех этих систем обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Любая система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы:

- управляемый процесс или параметр технологического процесса;
- информационный канал обратной связи, для измерения действительных результатов управляемого процесса или значений параметра технологического процесса;
- сравнение действительных результатов управляемого процесса или значений параметра технологического процесса с расчетной нормой (производительностью) процесса или требуемыми значениями параметра технологического процесса;
- корректирующие действия при получении сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы;
- система планирования, которая задает показатели контролируемого процесса.

Современные технологии и компьютерные системы позволяют полностью автоматизировать первые четыре элемента системы оперативного управления, однако, в процессе планирования всегда принимает участие человек.

Цель планирования производства заключается в том, чтобы обеспечить удовлетворение совокупного спроса на продукцию при минимизации общей суммы производственных издержек.

Оперативное управление производством включает функции календарного планирования и диспетчеризации производства, разнарядки работ и контроля сроков их выполнения.

В оперативное управление производством входит определение объема партии единовременно изготавливаемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения работ.

В качестве инструмента оперативного управления производством часто используется учетно-плановый график Ганта (или его компьютерные версии), который можно применять на всех этапах оперативного управления производством: при планировании, диспетчеризации, выдаче нарядов на работу, контроле сроков выполнения работ. Этот график представляет собой матрицу, в которой вертикальными линиями представлено время, а выполняемые работы (по подразделениям, мероприятиям, операциям, станкам и т.д.) помещают по горизонтали.

В оперативном управлении широко применяется *метод управления проектами*. *Проект* – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный или неповторяющийся характер. В соответствии со сложившейся в мире практикой бизнес-планирования для экспертизы проекта требуется провести исследования в следующих областях:

- маркетинговый анализ;
- технологический анализ;
- финансовый анализ;
- институциональный и юридический анализ;
- экологическая оценка:
- социальные аспекты;
- экономический (народнохозяйственный) анализ.

В полном виде анализ по всем указанным выше направлениям проводится только для крупных объектов, требующих весьма больших капитальных вложений и оказывающих заметное влияние на экономику всей страны. Данной схемы анализа придерживаются, в частности, все международные финансовые институты (такие как Мировой Банк, Международная Финансовая Корпорация, Европейский Банк Реконструкции и Развития), предоставляющие кредиты, как правило, под крупные инвестиционные проекты.

Для инвестиционных проектов меньшего масштаба (например, цех, технологическая линия и т.п.) нецелесообразно проводить анализ по всем семи перечисленным направлениям. Чаще всего ограничиваются первыми шести направлениями.

Маркетинговый анализ проводится с целью изучения перспектив рынка данной продукции и разработки маркетинговой концепции проекта.

Технологическая экспертиза проводится по двум основным направлениям:

- является ли предложенная технология производства перспективной в пределах ожидаемого цикла жизни проекта;
- оценка затрат, связанных со строительством объекта (если это предусмотрено) или размещением на существующих производственных площадях, закупками оборудования, определением себестоимости будущей продукции.

Финансовый анализ проводится для оценки ожидаемых финансовых результатов от предполагаемых инвестиций. Наиболее важные финансовые показатели сводятся в следующие группы:

- показатели прибыльности;
- показатели ликвидности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели эффективности.

Институциональный анализ проводится с целью выработки рекомендаций по следующим вопросам:

- планирование производства;
- организационная структура, в рамках которой будет реализован проект;
- методы управления и контроля (в том числе контроль качества);
- качество персонала и т.д.

При оценке *правовых аспектов* наиболее актуальным является вопрос о праве собственности.

Экологическая оценка проекта в зависимости от его характера, масштаба и предполагаемого территориального размещения включает:

• проведение процедуры оценки воздействия на окружающую среду (включая сравнительный анализ альтернативных вариантов), с последующей государственной экологической экспертизой;

• анализ эко-эффективности, ее обсуждение и согласование со специальными уполномоченными в области охраны окружающей среды органами.

Руководители проектов отвечают за *три аспекта реализации проекта*: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по двум другим показателям. Если сроки выполнения проекта затягиваются, может произойти значительный перерасход средств и возникновение серьезных проблем с качеством работ. Поэтому большое внимание уделяется календарному планированию работ и контролю за соблюдением календарного графика.

Существуют два схожих метода управления работами по реализации проектов: метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов (в отечественной практике их называют методами сетевого планирования и управления). В этих методах проекты рассматриваются как сети отдельных событий и работ (операций). Каждая операция — это элемент проекта, на выполнение которого требуется время, и который может задержать выполнение других операций (работ). Основное различие двух методов заключается в подходе к длительности операций. Метод критического пути предполагает, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод оценки и пересмотра планов допускает неопределенность продолжительность операций и предусматривает анализ влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. Этот метод применим для очень сложных, например, космических проектов. В настоящее время более широко применяют метод критического пути. Разработка календарного графика работ по проекту предусматривает выполнение четырех этапов анализа.

- 1. *Определение целей* (в том числе продолжительность, стоимость и качество) и *ограничений* проекта (наличие производственных ресурсов: рабочая сила).
- 2. Определение операций (работ), входящий в проект, и расчет их длительности.
- 3. *Определение очередности операций и составление сетевого графика* (некоторые операции выполняются последовательно, а некоторые параллельно).
- 4. *Построение календарного сетевого графика* на основе оценок продолжительности операций и сетевого графика.

Критический путь в проекте — это самая длительная последовательная цепочка операций. Длина критического пути определяет продолжительность работ по выполнению проекта. Любые задержки на критическом пути ведут к увеличению сроков работ. При построение календарного сетевого графика можно предусмотреть резерв времени (разность между самым ранним возможным сроком завершения операции и самым поздним допустимым временем ее выполнения) для тех операций, которые не лежат на критическом пути. Это дает некоторую гибкость при календарном планировании таких работ.

Ход работ по проекту контролируют путем организации периодических совещаний группы специалистов, работающих над его выполнением. Во время таких совещаний члены группы докладывают о состоянии дел по тем операциям, за которые они отвечают. Каждый отчет о ходе работ должен содержать информацию о времени, требуемом на завершение определенной операции, а не проделанной работы. Эту информацию сравнивают с графиком, чтобы определить отклонения от календарного плана. В случае запаздывания выполнения каких-либо операций, рассматривают различные варианты вхождения в график, и одно из решений берут за основу для реализации. Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей. Аналогичные методы применяют для выявления и корректировки отклонений от сметы или заданного качества.

6.2. Всеобъемлющее управление качеством

Концепция всеобъемлющего управления качеством (Total Quality Management – TQM) сложилась в середине 80-х годов. Считается, что толчком для ее формирования стала необходимость защиты американского и европейского рынков от экономической экспансии Японии (родоначальники этой концепции американцы А. Шухарт, У. Эдвардс Деминг, Дж. М. Джуран, Фейгенбаум, Ф. Кросби, японцы К. Исикова, Тагути).

Сущность этой концепции заключается в том, что вся организация фокусируется на достижении одной цели: удовлетворение потребностей потребителя. Стратегия качества служит основой для принятия других стратегических решений, а забота о качестве служит средством для успешной реализации других решений (концепция У. Эдвардса Деминга). В соответствии с этой концепцией, высокое качество обеспечивается путем включения ответственности за него в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Работники изучают принципы управления качеством одновременно с обучением на производственном оборудовании. Роль специально выделенной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Большую роль в развитии такого подхода сыграли так называемые "кружки качества" – группы служащих или рабочих, которые добровольно собираются на регулярные собрания для обсуждения проблем качества и разработки предложений по его улучшению.

Концепция всеобъемлющего управления качеством предусматривает также реализацию принципа комплексного профилактического обслуживания. На производственных рабочих возлагается обязанность проводить профилактику и обслуживать оборудование, чтобы исключить его поломки или отказы (концепция Фила Кросби).

Многие положения концепции TQM нашли отражение в разработанной Международной Организацией Стандартизации серии стандартов ISO 9000, устанавливающих определенный минимум требований, которые должны быть соблюдены для обеспечения качества и регулирования отношений между производителем и потребителем продукции. Стандарты ISO 9000 определяют, что нужно сделать для обеспечения качества, а концепция TQM – как это сделать.

Концепция TQM базируется на следующих фундаментальных принципах:

- ориентация всей деятельности организации на потребителей, от удовлетворения требования которых, зависит успех организации;
- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области обеспечения качества;
- участие всего персонала в решении проблем качества;
- смешение центра тяжести усилий по обеспечению качества в сторону совершенствования управления персоналом;
- предупреждение несоответствий качества требованиям потребителя, а не их ликвидация;
- обеспечение качества рассматривается как непрерывный процесс совершенствования деятельности организации, а качество конечного продукта как следствие достижения качества на всех этапах его производства.

Подходы к понятию "качество" за последние десятилетия претерпели значительные изменения. В 60-х годах качество определяли как "соответствие техническим условиям", в 70-х - как "соответствие требованиям клиента", в 80-х качество стало синонимом "удовлетворения клиента", а в 90-х годах качество – это уже "радость клиента".

Международный стандарт ISO 8402-86 определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. В 1994 году это определение было уточнено: качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

В понятии "качество" следует выделить два аспекта: во-первых, качество товаров или услуг представляет собой набор характеристик, которыми обладает конкретный товар или услуга, во-вторых, качество - это отсутствие недостатков у конкретного товара или услуги. Различие между двумя этими аспектами имеет важные последствия для конкретного управления качеством.

Качество как свойство продукции или услуг рассматривают как пригодность для использования (наиболее принятое определение), то есть товар или услуга обладает требуемыми свойствами, и эти свойства не имеют дефектов. Свойства товара или услуги являются теми характеристиками, которые отвечают потребительским запросам. В этом случае мы говорим о высоком качестве как условии, при

котором продукция или услуги характеризуются наибольшей совокупностью свойств или большей специализацией одного конкретного свойства.

Качество как от сумствие недостатков удовлетворяет или превосходит ожидания потребителя. **Недостаток** — это любое несоответствие характеристикам (свойствам), заложенным в товаре или услуге. Уменьшение количества недостатков приводит к снижению неудовлетворенности потребителя и позволяет снизить затраты, поскольку устранение дефектов удорожает производство.

Всеобъемлющее управление качеством представляет собой особый, специально разработанный процесс управления, позволяющий удовлетворять спрос всех потребителей на все товары и услуги, представляемые компанией. Повышение качества путем снижения количества недостатков приводит к уменьшению расхода ресурсов на каждую единицу продукции, т.е. росту эффективности производства. А повышение качества продукции при той же цене вызывает повышение спроса и, как следствие, увеличение дохода.

Организационное обеспечение качества осуществляется не за счет создания отдельных служб независимого контроля (как, например, традиционные отделы технического контроля на российских предприятиях), а возложением ответственности за качество на производственные подразделения. В программы профессиональной подготовки инженеров и производственных рабочих включают вопросы обеспечения качества. Работники операционной (производственной) системы организации наиболее заинтересованы в обеспечении соответствия качества техническим условиям, хотя конечный успех организации зависит от функционального и конструкционного качества продукции.

Изменения качества продукции зависят от конкретных причин, которые необходимо установить и устранить. Для того чтобы исключить случайные изменения качества продукции применяют следующие методы статистического контроля качества.

- 1. Выборочный контроль, который применяют при необходимости принятия решения о качестве в процессе приемки большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из этой партии. Наиболее часто выборочный контроль проводят при приемке партий комплектующих изделий или материалов от поставщиков. Выборочный контроль позволяет снизить затраты на контроль. Его также применяют в тех случаях, когда при контроле приходится разрушать образцы. Выборочному контролю присущ определенный риск, поскольку решение о всей партии приходится принимать по результатам контроля небольшой выборки образцов. Оптимальным решением этой проблемы может стать согласованная в ходе переговоров между поставщиком и потребителем методика выборочного контроля, которая приемлема для обеих сторон и в смысле риска, и в смысле неизбежных затрат.
- 2. *Контроль технологического процесса*, который используют в тех случаях, когда нужно проконтролировать качество продукции или услуг в процессе производства. Цель обнаружить отклонения процесса, влияющие на качество, и вовремя принять соответствующие меры по его корректировке.

Управление качеством осуществляют путем планирования качества, контроля качества и совершенствования качества.

Планирование качества состоит из нескольких основных этапов.

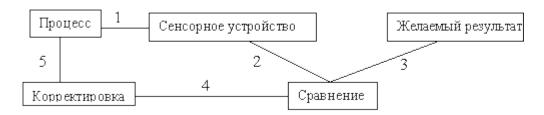
- 1. *Определение потребителей*. К потребителям относят не только непосредственно расплачивающихся за товар или услугу клиентов, но и любое звено в цепи реализации, регулирующие органы и общество в целом. Помимо внешних потребителей, существуют и внутренние (например, смежные цеха в производственном процессе).
- 2. *Определение явных и неявных запросов потребителей*, имеющих социальный или скрытый характер.
- 3. *Разработка характеристик (свойств) услуги или товара*, которые будут удовлетворять потребительские запросы. Каждый потребительский запрос характеризуют, по меньшей мере, одной особенностью (свойством) продукции, которая удовлетворит или превысит этот запрос.

Кроме того, каждая характеристика (свойство) должна иметь измеряемые параметры: например, размер, скорость изменения, повторяемость и т.п.

- 4. *Разработка процесса*, позволяющего произвести товар или услугу в соответствии с запланированными характеристиками. В производственном процессе должна быть заложена процедура, обеспечивающая соответствующую потребительскую характеристику. Если существующий производственный процесс хотя бы по одному из параметров не отвечает требованию получения товара или услуги с запланированными свойствами, нужно разработать новый процесс.
- 5. **Разрабомка механизмов контроля процесса производства** товара или услуги. Каждой потребительской характеристике соответствует характеристика процесса производства, обеспечивающая заданные свойства и соответствующий механизм контроля. Определяется объект контроля, единица, в которой будет выражаться оценка, масштаб допустимых отклонений и метод оценки. Эффективность процесса производства это отношение между результатами, которые получены в ходе реального процесса, и желаемыми результатами.
- 6. *Переход к производственным операциям*. При проектировании изделия (услуги), разработке процесса его производства планируют механизмы контроля и включают их в общий план всего процесса (структурированный план). Лица, вовлеченные в процесс производства, должны быть уверены, что он проходит строго по плану. Вместе с тем существует необходимость планирования механизмов контроля той деятельности, которая не вошла в структурированный план (например, подготовка и переподготовка кадров).

Схема процесса контроля качества (петля обратной связи) представлена на рис.6. Процесс (стадия) производства имеет результат, который сравнивается с помощью сенсорного устройства с желаемым результатом. Если сравнение неблагоприятно, то осуществляется корректировка процесса для обеспечения реального результата с желаемым.

Рис.6. Петля обратной связи



Непрерывное повышение качества осуществляют на основе структурированного процесса, который включает семь основных этапов.

- Определение наиболее значимых проблем, от которых зависит качество продукции (услуги).
- Создание проектных коллективов из числа представителей тех подразделений организации, для которых решение возникших проблем имеет особо важное значение.
- Выявление причин выявленных проблем.
- Разработка средств решения проблем качества.
- Определение эффективности найденного решения.
- Преодоление культурного барьера (введение любого изменения, помимо технической стороны, имеет социальную или культурологическую сторону).
- Установление механизмов контроля для сохранения полученных результатов.

Концепция всеобъемлющего управления качеством тесно связана с проблемами социальной ответственности и деловой этики. По тому, как решаются эти проблемы, судят обо всей организации, о ее качестве. Это объясняется двумя причинами: во-первых, в свою деятельность организации вовлекают огромные, как правило, ограниченные ресурсы и, во-вторых, деятельность организаций вызывает социальные последствия в таких важных областях, как воздействие на окружающую природную среду, безопасность продукции, безопасность и права личности рабочего.

Система управления качеством продукции базируется на комплексной стандартизации. Стандарты определяют порядок и методы планирования повышения качества продукции на всех этапах жизненного

цикла, устанавливают требования к средствам и методам контроля и оценки качества продукции. Управление качеством продукции осуществляется на основе: государственных, международных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий. *Стандарто* — это нормативно-технический документ, устанавливающий основные требования к качеству продукции. *Технические условия* — это нормативно-технический документ, устанавливающий дополнительные к государственным стандартам, а при их отсутствии самостоятельные требования к качественным показателям продукции, а также приравниваемые к этому документу техническое описание, рецептуру, образец-эталон.

6.3. Экологический менеджмент

В современных условиях экологическая обстановка и тенденции ее изменения во многом обусловлены промышленным производством и хозяйственной деятельностью в целом. Несмотря на отдельные достижения, положение в этой области продолжает ухудшаться, что ведет к дальнейшему развитию экологического кризиса. Основная причина этого заключается в низкой эффективности используемых механизмов экологического контроля и управления на промышленном предприятии, преимущественно основанных на жестких административных методах и принуждении.

Все более очевидной становится необходимость поиска новых подходов к решению экологических проблем промышленного производства, важнейшим из которых в промышленно развитых странах признан экологический менеджемент, т.е. экологически обоснованная система рыночного управления и контроля, экономический механизм рационального использования природных ресурсов и предотвращения загрязнения окружающей среды. В Повестке дня на XXI век, принятой в Рио-де-Жанейро в 1992г., подчеркивается, что "экологический менеджмент следует отнести к ключевой доминанте устойчивого развития и одновременно к высшим приоритетам промышленной деятельности и предпринимательства".

Стремление предприятия к постоянному расширению, преимущественному положению на рынке, максимизации прибыли за счет снижения издержек производства любыми способами и повышения реализационных цен было до недавнего времени общепризнанной мотивационной основой предпринимательской и любой другой хозяйственной деятельности. Маркетинг эпохи массового производства и сбыта - типичный пример именно такого содержания и целей предпринимательской деятельности, которая, в конечном счете, приводила в условиях плохо регулируемого рынка к перепроизводству товарной массы, углублению циклических кризисов, бесконтрольному использованию природных ресурсов и другим разрушительным для общества экономическим, социальным и экологическим последствиям. Предприятие, действуя без учета общественных интересов, может вызвать деструктивные изменения в социальных, экономических структурах и в самом равновесии среды обитания.

Концепция же социально-этического маркетинга, ориентированная на удовлетворение различных потребностей носителей платежеспособного спроса, нацеленная на обеспечение долговременного благосостояния не только отдельного предприятия, но и общества в целом, не только созвучна в основных положениях с позицией экологического менеджмента, но дополняет ее и обогащает за счет привлечения внимания к проблемам выживания человечества, а также связанных с ним проблем сознательной хозяйственной деятельности, совершенствования процессов обмена товарами и услугами. В самом общем виде экологический менеджмент можно определить как комплексную разностороннюю деятельность, направленную на реализацию экологических целей проектов и программ. Экологический менеджмент предполагает достижение баланса между экономическими интересами отдельного предприятия и экологическими интересами общества в целом. Экономический механизм стимулирования природоохранных мероприятий, глубокое понимание законов существования общества и природы и морально-этические ценности должны стать основой деятельности каждого предприятия. Изучение опыта ведущих предприятий в развитых странах показывает, что без внедрения и развития системы экологического менеджмента невозможно успешно действовать в условиях рыночной экономики. Если компания осуществляет стратегическое планирование, не принимая во внимание решение экологических задач, то ее руководство заранее должно отдавать себе отчет о возможности возникновения в ближайшем будущем ряда проблем, связанных в первую очередь с выживанием в условиях конкурентной борьбы.

Бесконтрольное использование природных ресурсов приводит к разрушительным для общества экономическим, социальным и экологическим последствиям. Поэтому современные предприятия должны постоянно реагировать на изменяющиеся требования охраны окружающей среды и обеспечивать непрерывное совершенствование системы экологического менеджмента. Экологический менеджмент регулирует предпринимательскую инициативу и производственно-хозяйственную деятельность, ставя их в зависимость от социально-ориентированного общественного развития и необходимости сохранения и улучшения среды обитания.

На первых этапах внедрения системы экологического менеджмента могут возникнуть трудности, обусловленные существованием возможного противоречия между чисто экономическими и экологическими целями и задачами. Так внедрение природосберегающей технологии существенно влияет на динамику издержек производства продукции предприятия. При создании на предприятии системы экологического менеджмента нужно понимать, что некоторые ее элементы могут уже существовать в организации, т.к. они имеют много общего с управлением другими процессами, такими как: система качества, промышленная безопасность, система охраны труда и обеспечения здоровья, управление трудовыми ресурсами и т.д. Интеграция экологического менеджмента с другими процессами организации может улучшить финансовое положение организации и улучшить ее имидж у потребителей и поставщиков. Разработка и внедрение системы экологического менеджмента требует определенных временных и ресурсных затрат, но, в конечном итоге, она, как и вся производственная деятельность, приносит весьма ощутимую прибыль. Потенциально улучшения в области экологического управления могут быть достигнуты уже путем анализа и улучшения процессов управления организацией. Не все экологические проблемы требуют их решения путем использования, например, дорогого оборудования для уменьшения выбросов. Система экологического менеджмента представляет собой modus operandi для промышленности, необходимый для достижения целей экологической политики и поэтапного решения конкретных задач. Существует четкая параллель между требованиями к организации системы всеобъемлющего менеджмента качества TQM и системы экологического менеджмента. Как уже отмечалось, ядром философии менеджмента в развитых странах считается всеобъемлющая система качества (ТОМ), которая нацелена на эффективное получение качественной продукции и услуг (через весь жизненный цикл - от сырья через производство к жизни самой продукции и окончательному размещению отходов).

Появление ISO 14000 – серии международных стандартов систем экологического менеджмента на предприятиях и в компаниях - считают одной из наиболее значительных международных природоохранных инициатив. Система стандартов ISO 14000 ориентирована не на количественные параметры (объем выбросов, концентрации веществ и т.п.) и не на технологии (требование использовать или не использовать определенные технологии, применять "наилучшую доступную технологию"), а систему экологического менеджмента. Типичные положения этих стандартов состоят в том, что в организации должны быть введены и соблюдаться определенные процедуры, подготовлены соответствующие документы, назначены ответственные за различные области экологически значимой деятельности. Основной документ серии – ISO 14001 – не содержит никаких "абсолютных" требований к воздействию организации на окружающую среду, за исключением того, что организация в специальном документе должна объявить о своем стремлении соответствовать национальным стандартам. Такой характер стандартов обусловлен, с одной стороны, тем, что ISO 14000 как международные стандарты не должны вторгаться в сферу действий национальных нормативов, и с другой стороны, предшественником ISO 14000 являются "организационные" подходы к качеству продукции (например, концепция TQM), согласно которым ключом к достижению качества является выстраивание надлежащей организационной структуры и распределение ответственности за качество продукции и услуг.

Предполагается, что система стандартов будет обеспечивать уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на трех уровнях:

- организационном через улучшение экологического "поведения" корпораций;
- *национальном* посредством создания существенного дополнения к национальной нормативной базе и компонента государственной экологической политики;
- международном путем улучшения условий международной торговли.

Документы, входящие в систему, можно условно разделить на три основные группы:

- принципы создания и использования систем экологического менеджмента;
- инструменты экологического контроля и оценки;
- стандарты, ориентированные на продукцию.

Ключевым понятием серии ISO 14000 является понятие <u>системы</u> экологического менеджмента в организации (предприятии или компании). Поэтому центральным документом стандарта считается ISO 14001 – "Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента". В отличие от остальных документов, все его требования являются "аудируемыми", т.е предполагается, что соответствие или несоответствие им конкретной организации может быть установлено с высокой степенью определенности. Именно соответствие стандарту ISO 14001 и является предметом формальной сертификации. Все остальные документы рассматриваются как вспомогательные.

Официально стандарты ISO 14000 являются добровольными. Они не заменяют законодательных требований, а обеспечивают систему определения того, каким образом компания влияет на окружающую среду и как она выполняет требования законодательства. Организация может использовать стандарты ISO 14000 для внутренних нужд, например, как модель экологического менеджмента или формат внутреннего аудита системы экологического менеджмента. Создание такой системы дает организации эффективный инструмент, с помощью которого она может управлять всей совокупностью своих воздействий на окружающую среду и приводить свою деятельность в соответствие с разнообразными требованиями. Стандарты могут использоваться и для внешних нужд, чтобы продемонстрировать клиентам и общественности соответствие системы экологического менеджмента современным требованиям. Наконец, организация может получить формальную сертификацию от третьей (независимой) стороны. Как можно предполагать по опыту стандартов ISO 9000, именно стремление получить формальную регистрацию и документально обосновать заявление о выпуске "экологически чистой" продукции, видимо, будет движущей силой внедрения систем экологического менеджмента, соответствующих стандарту.

По замыслу ISO система сертификации должна создаваться на национальном уровне. Судя по опыту таких стран, как Канада, ведущую роль в процессе создания национальной инфраструктуры сертификации играют национальные агентства по стандартизации, такие как Госстандарт, а также Торгово-промышленные палаты, союзы предпринимателей и т.д. Ожидается, что стандартный процесс регистрации будет занимать от 12 до 18 месяцев, примерно столько же времени, как внедрение на предприятии системы экологического менеджмента.

Поскольку требования ISO 14000 во многом пересекаются с ISO 9000, возможна облегченная сертификация предприятий, которые уже имеют документ соответствия ISO 9000. В дальнейшем возможна "двойная" сертификация для уменьшения ее общей стоимости. По данным одной из консультационных фирм, "Сертификация в рамках ISO 9000 – это 70% работы по сертификации в рамках ISO 14000". Как видно, ISO 14000 предъявляет требования к самой системе экологического менеджмента. Обязательным является постепенное, поэтапное, но не прекращающееся улучшение функционирования этой системы. Причем предприятие может быть сертифицировано в соответствии с ISO 14000 даже если его технологические системы и организационные мероприятия не обеспечивают собственно уменьшения воздействия на окружающую среду.

Мотивация руководства промышленных предприятий и объединений является начальной и одной из наиболее сложных проблем формирования и развития систем экологического менеджмента. В мировой практике при *мотивации* деятельности предприятий в области экологического менеджмента принято рассматривать следующие преимущества:

- экологическая деятельность начинает соответствовать основным целям руководства предприятия;
- систематически снижаются производственные и эксплуатационные расходы, образуется меньше отходов, теряется меньше энергии и ресурсов, уменьшаются издержки, связанные с воздействием предприятия на окружающую среду;
- повышается конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешнем рынках;
- предприятию легче выполнять требования природоохранительного законодательства;
- банки охотнее инвестируют средства в предприятия с хорошо функционирующей системой экологического менеджмента;

- ряд клиентов предпочитает иметь дело с предприятиями, в которых функционирует система экологического менеджмента;
- создается более благоприятный имидж предприятия среди населения и общественности;
- предприятие получает дополнительные возможности быть признанным на международном уровне и на мировых рынках;
- используются дополнительные возможности предотвращения развития чрезвычайных экологических ситуаций и аварий на предприятии, которые могут привести к существенному загрязнению окружающей среды, финансовым потерям и банкротству.

В качестве дополнительных аспектов подобной мотивации в разной степени могут использоваться:

- преимущества и льготы, получаемые экологически более состоятельными предприятиями при инвестициях;
- получение дополнительной прибыли, связанной с экологическими аспектами деятельности предприятия;
- возможности воздействия на фондовые рынки и увеличения стоимости акционерного капитала;
- преимущества в развитии двусторонних отношений с отечественными и зарубежными партнерами;
- экологическая сертификация систем экологического менеджмента в соответствии с отраслевыми, территориальными, национальными и международными стандартами;
- система налоговых и таможенных льгот для экологически сертифицированных предприятий;
- льготное лицензирование производственной деятельности для экологически сертифицированных предприятий;
- упрощение условий государственной и общественной экологической экспертизы для экологически более состоятельных предприятий;
- дополнительный экологический маркетинг производимых товаров и услуг;
- снижение ставок страховых платежей и упрощение процедур экологического страхования для экологически более состоятельных предприятий;
- формирование благоприятного общественного мнения о деятельности предприятия и др.

Первый шаг, который должна сделать компания, в процессе построения системы экологического менеджмента состоит в определении руководством обязательств, которые должны быть достигнуты с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду и улучшения экологических показателей предприятий. Руководство организации должно начать с тех направлений деятельности, которые представляются наиболее значимыми, в частности, например, с выполнения требований нормативно-правовых актов в области охраны окружающей среды, с улучшения экологических характеристик деятельности. При этом рассмотрение экологических аспектов должно быть интегрировано с решением других хозяйственных проблем. Это означает, что все производственные функции, все факторы производства и его инфраструктура должны быть приспособлены к требованиям охраны окружающей среды.

Для определения обязательств в сфере охраны окружающей среды необходимо выявить наиболее значимые аспекты воздействия предприятия на окружающую природную среду, определить насколько природоохранная деятельность компании соответствует требованиям федерального и регионального законодательств. Следует проанализировать эффективность выполнения предыдущих экологических мероприятий и программ. Нужно выявить возможности, которые может дать система экологического менеджмента для обеспечения преимуществ в конкурентоспособности компании.

Экологическая политика компании, вырабатываемые на ее основе цели и задачи, должны быть основаны на знаниях об экологических аспектах и состоянии системы управления воздействием на окружающую среду ее деятельности с целью выявления негативного воздействия на окружающую среду. Должна быть обеспечена уверенность, что значимые воздействия на окружающую среду приняты во внимание при формировании целей экологической политики. Результаты исследований экологических аспектов должны быть адекватными и постоянно обновляться.

Руководством компании должна быть разработана экологическая политика. Ее цели должны быть четкими, конкретными, реалистичными и достижимыми. Экологическая политика декларирует обязательства компании по защите окружающей среды. Она должна отражать общие направления

хозяйственной деятельности организации, воздействие предприятий компании на состояние окружающей среды, учитывать требования нормативно- правовых актов, регламентирующих деятельность организации в области охраны окружающей среды Экологическая политика должна служить фундаментом для системы экологического менеджмента и обеспечивать объединение экологических интересов всей компании. Экологическая политика должна быть строго индивидуализирована. Она должна учитывать специфику компании. Экологическая политика может быть изложена в отдельном документе или же она может быть интегрирована с политикой в области качества, обеспечения безопасности производства и т.д., но в любом случае ее следует учитывать во всех планах организации.

Необходимо сформулировать требования к системе экологического менеджмента, разработать программу реализации экологической политики, создать команду менеджеров, подготовить бюджет и график работ. Возглавить работу по реализации экологической политики должен один из высших менеджеров компании, причем у него должно быть достаточно времени для того, чтобы вести работу по созданию и внедрению системы экологического менеджмента. Поэтому, принимая решение о назначении, высшее руководство предприятия должно иметь в виду, что совмещении деятельности в этом вопросе не желательно. Необходимо еще раз подчеркнуть, что деятельность в области экологического менеджмента направлена на улучшение работы всей компании.

Экологическая политика должна быть опубликована и широко известна как в компании, так и за ее пределами. Обязательства в этой области должны быть понятны и разделяемы не только руководством высшего звена, но и всеми работниками, т.к. именно им придется проводить необходимые мероприятия по их реализации. Отсутствие понимания и одобрения со стороны коллектива, а также страх перед дополнительной ответственностью могут вызвать сопротивление готовящимся изменениям. Для распространения экологической политики внутри компании могут быть использованы такие средства и каналы коммуникации как: доска объявлений, внутренние печатные издания, обсуждение экологической политики на специальных семинарах по проблемам экологии и значении экологического менеджмента в общей системе менеджмента организации. Важно подчеркнуть, что менеджеры всех уровней должны активно участвовать в доведение идеи экологической политики до каждого сотрудника организации.

Экологическая политика компании должна быть доступна всему внешнему окружению, начиная от поставщиков и заканчивая общественными организациями и потребителями. Используемые для этого внешние каналы коммуникаций могут включать: рекламу в газетах и журналах, ежегодные отчеты о деятельности и т.д. При этом экологическая политика позволит обеспечить не только соответствие требованиям нормативно-правовых актов по охране окружающей среды, но также будет способствовать формированию положительного образа компании в глазах потребителей, общественности, поставщиков и посредников.

Реализация экологической политики будет зависеть от того, какие будут поставлены цели и задачи экологического менеджмента. *Целями* экологического менеджмента могут быть:

- сокращение количества отходов и экономия ресурсов; снижение или исключение выбросов, сбросов загрязняющих веществ;
- управление уровнем воздействия на окружающую среду сырья и готовой продукции, проектирование изменений с минимальным воздействием на окружающую среду при производстве:
- использование и утилизация производимой продукции;
- формирование экологического сознания среди работников организации и общественности.

Задачи по охране окружающей среды формируют на основе поставленных целей в рамках определенного периода времени. Причем, если цели могут носить качественный характер, то задачи должны по возможности содержать количественные показатели, например, сокращение расхода определенных сырьевых ресурсов в технологических процессах, снижение выбросов и т.д.

Цели и задачи должны быть установлены для компании в целом или для отдельных подразделений, имеющих свою специфику. Цели и задачи определяют и для соответствующих уровней управления. Экологические цели и задачи должны быть согласованы с общей миссией организации, ее стратегическими планами, ключевыми обязательствами, установленными в экологической политике. Для

того, чтобы поставленные цели и задачи были достигнуты, должен быть составлен план действий - *программа экологического менеджемента*. В ней должны быть установлены пути и механизмы управления в рамках реализации целей и задач экологической политики, определены временные рамки выполнения работ, необходимые ресурсы, ответственные лица за достижение целей и решение поставленных задач в области охраны окружающей среды с учетом определенных приоритетов.

Для того, чтобы экологическая программа была эффективной она должна быть динамичной и ее следует регулярно пересматривать. Экологическая программа может включать в себя несколько планов, относящихся к разным производственным подразделениям, выпускаемой продукции (к разным видам услуг) или уровням управления. Все планы должны быть согласованы между собой и должны способствовать внедрению системы экологического менеджмента в организации. Кроме того, экологическая программа не должна быть "оторвана" от ее деятельности, а должна составлять единое целое с ее миссией и стратегией.

Руководство компании должно также одобрить перечень ресурсов, необходимых для реализации экологической программы. Программа, на которую у организации нет необходимых ресурсов, не только не выгодна, но и может привести к снижению эффективности ее работы. Именно поэтому необходимо определить наиболее эффективный во всех отношениях способ достижения экологических целей и задач.

Для реализации экологической политики должны быть составлены стратегический и оперативный планы работ. Стратегический план должен содержать перечень основных процедур разработки и внедрения системы экологического менеджмента, а также общие сроки осуществления каждой процедуры. Оперативный план должен быть более подробным представлением стратегического плана, включая конкретные сроки выполнения всех заданий и работ в рамках каждой из процедур. И стратегический, и оперативный планы следует использовать для проведения контроля текущего исполнения всех прописанных в них работ, они могут быть использованы также руководством организации для оценки эффективности внедрения системы экологического менеджмента.

В бюджете работ по созданию системы экологического менеджмента должны быть отражены затраты на материалы, обучение персонала, консультационные услуги, некоторое оборудование (компьютеры и программное обеспечение). Очень важно, чтобы эти затраты имели реальные источники финансирования.

Особое внимание следует уделить созданию *механизма обеспечения достижения целей и задач* экологической политики, включающего организационную структуру, распределение ответственности, соответствующие процедуры и документацию. Для того, чтобы система экологического менеджмента была эффективной, необходимо спроектировать и настроить ее таким образом, чтобы она могла быть регулируемой и совместимой с существующими элементами системы менеджмента организации.

Необходимо выделить экологическую службу в отдельное подразделение, руководитель которого занимал бы должность одного из руководителей компании. Это даст возможность наиболее комплексно, рационально и полноценно осуществлять экологическую деятельность; эффективно совмещать основные производственные и экологические цели и задачи, осуществлять разнообразную и экономически эффективную экологическую деятельность. Именно эта экологическая служба должна стать ключевым звеном системы экологического менеджмента организации.

Следует отметить, что существующий в компании отдел по охране окружающей среды должен выполнять другие вполне определенные функции (измерение и ведение соответствующей документации по выбросам, сбросам и отходам, контроль техники безопасности и т.д.). Но те документы и информация, которые сконцентрированы внутри этого подразделения, а также сами сотрудники могут оказать помощь при реализации проекта по внедрению и развитию системы экологического менеджмента. Поэтому очень важно, чтобы отдел по охране окружающей среды входил в экологическую службу компании.

Необходимо разработать специальное руководство по системе экологического менеджмента. Следует пересмотреть подходы к мотивации персонала, установить зависимость вознаграждения за труд от доходов предприятия, получаемых в результате соблюдения экологических стандартов и внедрения новейших экологически безопасных технологий, а также от средств, полученных при переработке отходов, от сэкономленного сырья, энергии и уменьшения штрафных санкций.

Должны быть определены механизмы передачи информации в рамках экологического менеджмента между подразделениями и уровнями управления. Соответствующее информирование работников организации и других заинтересованных сторон будет способствовать мотивации эффективной деятельности персонала, а также облегчит понимание и принятие общественностью целенаправленной работы организации по снижению воздействия на окружающую среду. В компании должен быть обеспечен эффективный мониторинг воздействия на окружающую среду. Необходимо систематически проводить анализ функционирования системы экологического менеджмента для того, чтобы обеспечивать постоянное соответствие этой системы изменяющимся внутренним и внешним факторам. В связи с этим надо создать эффективно работающую систему экологического аудита, которая должна работать как с привлечением внутренних, так и внешних независимых аудиторов.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 7. Менеджмент персонала

7.1. Задачи и организационная структура управления персоналом

Одним из ключевых факторов производства любого вида товаров и услуг наряду с инвестиционным капиталом (основными фондами и оборотными средствами) являются трудовые ресурсы. В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Научно-технический прогресс и связанное с ним резкое увеличение доли наукоемких технологий обусловливает рост требований к профессиональным, социально-психологическим качествам и культурному уровню работника. Эффективное управление трудовыми ресурсами как особая функция деятельности, связанной с наймом работников, их обучением, оценкой и оплатой их труда, является важной предпосылкой для эффективного функционирования производства. Подготовленные и квалифицированные работники, находящиеся в штате предприятия, называются его *персоналом*, или *кадрами*.

Главная цель управления персоналом состоит в обеспечении предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации.

Основными задачами, которые решают структуры по управлению персоналом, являются: планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах, поиск и отбор нужных работников, обучение и повышение их квалификации, управление трудовой мотивацией, создание условий для повышения производительности труда, контроль за изменением статуса работников, правовые вопросы трудовых отношений.

Вся организационно-управленческая деятельность, и прежде всего мотивационная, в совокупности направлена на активизацию всех внутренних ресурсов работников и их максимально эффективное использование.

Традиционно персонал промышленного предприятия подразделяют на две *группы: промышленно-производственный персонал* (ППП), т.е. работники, занятые непосредственно в основном производстве и его обслуживании, и *непромышленный персонал*, т.е. работники, занятые в непромышленных структурах предприятия (жилищно-коммунальном хозяйстве, медицинских учреждениях, в сфере общественного питания), находящихся на балансе предприятия.

В зависимости от выполняемых работниками функций ППП включает в себя следующие *категории* работников.

Рабочие - работники предприятия, занятые выпуском продукции или способствующие нормальному функционированию производства. Это основная категория работников промышленного предприятия. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие делятся на основных и

вспомогательных. Основные рабочие заняты непосредственно производством продукции (станочники, аппаратчики, операторы и т.д.). Вспомогательные рабочие обслуживают основное производство в ремонтных подразделениях предприятия, контролируют качество поступающего сырья и изготовляемой продукции, обеспечивают транспортировку и складирование, а также снабжение основного производства паром, водой и энергией. Инновации на производстве в большей степени касаются основного производства. Это приводит к уменьшению численности основных рабочих и соответственно к увеличению доли вспомогательных рабочих. Низкий уровень механизации, автоматизации и организации труда на вспомогательных производствах ощутимо влияет на производительность труда в этой сфере.

Инженерно - мехнические работники (ИТР) - это руководители предприятия, их заместители, начальники производственных служб, цехов, отделов заводоуправления, мастера, т.е. работники, занятые организацией и управлением производственного процесса, а также работники научно-исследовательских и проектных организаций.

Служащие - работники, которые осуществляют учетную, канцелярскую и административнохозяйственную работу (бухгалтеры, машинистки, сотрудники отдела кадров, снабжения и т.д.).

Младший обслуживающий персонал (МОП) - работники, занятые обслуживанием других категорий работающих и уходом за помещениями (уборщики, гардеробщики, курьеры и т.д.). **Охрана** - работники военизированной, вахтерской, сторожевой и пожарной охраны. **Ученики** - лица, проходящие обучение на производстве.

В зависимости от технологической однородности выполняемых работ все работающие подразделяются по профессиям и специальностям. *Профессия* - вид трудовой деятельности, требующий специальной подготовки для работы в определенной сфере деятельности. Профессии подразделяют на ряд *специальностей*, например, профессия аппаратчика включает в себя такие специальности как аппаратчик синтеза, аппаратчик ректификации и т.д. Внутри каждой профессиональной группы работников выделяют по *квалификации*, которая отражает совокупность знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ. В зависимости от уровня квалификации в большинстве отраслей используют 6 *тарифных разрядов*.

На предприятии для каждой должности и специальности разработаны *должностные инструкции*, которые представляют собой перечень основных обязанностей, теоретических знаний, практических навыков и прав работника, а также условий, необходимых для их выполнения. Любой работник должен быть ознакомлен с этой инструкцией и соответствовать ее положениям.

Традиционно вопросами управления персоналом на предприятии занимается *отдел кадров*. Его функции - это прием и увольнение работников, а также организация их обучения, переподготовки и повышения квалификации. Кроме того, часть функций по управлению персоналом выполняют другие отделы предприятия - организации труда и зарплаты, юридический, охраны труда и техники безопасности. Очевидно, что при такой организации невозможна разработка четкой кадровой политики предприятия, поэтому возникает необходимость создания качественно новой структурной единицы в рамках предприятия, которая объединила бы весь комплекс работ по управлению персоналом. Как правило, такие подразделения организуют путем объединения существующих вышеназванных служб. Поэтому значительно расширяется перечень вопросов, находящихся в компетенции такой комплексной службы управления персоналом. Помимо узко кадровых вопросов такие службы разрабатывают систему стимулирования работников, занимаются маркетингом трудовых ресурсов, контролируют вопросы, связанные с профессиональным продвижением кадров, решают правовые вопросы трудовых отношений. Таким образом, вся их деятельность направлена на реализацию кадровой политики и координацию работ по управлению трудовыми ресурсами с другими структурными подразделениями предприятия.

7.2. Система управления персоналом на предприятии

Управление трудовыми ресурсами на любом предприятии включает два взаимосвязанных аспекта. С одной стороны, для предприятия необходимо, чтобы в его распоряжении имелось достаточное количество персонала соответствующей квалификации в нужное время и нужном месте. С другой стороны, работники заинтересованы в благоприятных условиях труда и высоких заработках.

Координацию и учет этих интересов охватывает *система управления персоналом*. Она включает в себя следующие элементы:

- планирование трудовых ресурсов;
- поиск и отбор работников;
- профориентация и адаптация, обучение и повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности;
- изменение статуса работника.

На практике все эти мероприятия объединяют в оперативный *план работы* с персоналом. Для разработки оперативного плана подразделениям, которые занимаются планированием трудовых ресурсов, необходимо располагать обширной информацией о составе имеющегося персонала, его структуре (квалификация, численность рабочих, служащих и т.д.), текучести кадров, рабочем времени и его потерях из-за простоев и болезней, заработной плате персонала и расходах на социальные нужды. Подобная информация представляет собой базу данных для принятия решений по кадровым вопросам.

Планирование потребности в трудовых ресурсах является начальной и важнейшей стадией процесса кадрового планирования. Ошибки на этом этапе могут дорого обойтись предприятию. Недостаток трудовых ресурсов может привести к уменьшению объема выпуска продукции и услуг, в результате чего покупатели перейдут к другим производителям. В то же время избыток рабочей силы повлияет на неоправданное увеличение затрат на заработную плату и последующее сокращение персонала.

Планирование потребности в персонале основывается на информации, содержащейся в планах материально-технического снабжения, финансовом, инвестиционном, производственном, сбытовом и организационном планах, а также в штатном расписании. Как правило, для выявления потребности в трудовых ресурсах в конкретном подразделении принимают участие их руководители. На этом этапе происходит оценка наличных ресурсов, которая заключается в установлении количества людей, выполняющих конкретные операции, и качества их труда. Далее разрабатывают *прогноз численности* персонала в соответствии со стратегическими и краткосрочными планами предприятия. При этом необходимо определить *спрос* на рабочую силу на данном предприятии. Помимо эмпирических процедур существует целый ряд моделей, которые позволяют прогнозировать потребность в трудовых ресурсах. Другая сторона прогнозирования состоит в определении объема *предложения*, т.е. количества работников в определенном сегменте рынка. В условиях структурной перестройки экономики меняющаяся структура спроса и предложения рабочей силы усиливает сегментацию рынка труда и конкуренцию за рабочее место.

В случае недостатка на предприятии работников той или иной квалификации отдел кадров осуществляет их поиск на рынке труда с учетом особенностей местного рынка труда (количество незанятых, квалификацию кадров и т. д.). Кризисная ситуация, в которой прибывает отечественная экономика в последние годы, поставила предприятия перед альтернативой увольнения сотрудников либо работы персонала неполную рабочую неделю.

Одной из важных задач планирования трудовых ресурсов является анализ профессиональных функций, который необходим для выяснения выполняемых работниками задач, а также профессиональных и личностных требований к ним. Информацию, необходимую для такого анализа, можно получить различными методами. Например, провести опрос или анкетирование работников. Но наиболее объективны методы, применяемые при техническом нормировании труда (фотография и/или хронометраж рабочего времени), в результате чего выявляют резервы рабочего времени работника. Обычно такую работу выполняют непосредственно на рабочем месте сотрудники отдела труда и заработной платы. Это обязательный элемент организации труда на каждом предприятии. На основе такого анализа определяют нормы затрат труда на предприятии (выработки, времени, обслуживания, сменного штата и т.д.), а также составляют должностные инструкции или описания производственных операций.

В процессе *поиска и отбора работников*, который осуществляют специалисты из отдела кадров, создают необходимый резерв кандидатов на должности и специальности. Пополнение кадров происходит за счет *внутренних резервов*, т.е. перераспределения заданий, перемещения работников в рамках предприятия

или дополнительной работы, и внешних источников, из которых подбирают новых работников. Большинство предприятий предпочитает проводить набор среди своих сотрудников. Это дает ряд преимуществ, поскольку повышается заинтересованность работников, и требует меньше затрат для предприятия. Вместе с тем, недостатком этого подхода является то, что на предприятие не приходят новые люди со свежими взглядами, что негативно отражается на его деятельности, особенно это относится к ИТР и служащим. Одним из внутренних источников пополнения кадров являются просьбы к своим сотрудникам порекомендовать на работу их друзей и знакомых.

Методы поиска потенциальных сотрудников из *внешних источников* включают объявления о вакансиях в средствах массовой информации или обращение в агентства по трудоустройству. Кроме того, привлечение молодых кадров практикуют из вузов и других учебных заведений. Преимуществом использования внешних источников пополнения персонала являются более широкий выбор кандидатов, возможность полного покрытия потребности предприятия в кадрах, появление людей со свежими взглядами. К недостаткам же можно отнести более высокие затраты на привлечение кадров, длительный период адаптации, плохое знание проблем предприятия.

Как правило, из общего числа претендентов отбирают несколько наиболее подходящих. Основой для отбора является *анкета* и/или *резюме* об образовании, опыте работы и личных данных. После этого обычно проводят *собеседование* с каждым кандидатом, во время которого сотрудники отдела кадров уточняют сведения о квалификации претендента, получают представление о личности кандидата. Кроме собеседования претендентам может быть предложено пройти *тестирование*. Тесты используются для выявления интеллекта, способностей, сообразительности, в ряде случаев и физического состояния. Чаще всего применяют тесты для определения квалификации, например, умение работать с определенным станком, устройством, машиной. Кроме того, в ряде случаев используют психологические тесты для определения энергичности, интеллектуального уровня, уверенности в себе претендента. Тем не менее, несмотря на информативность подобного рода тестов, они не могут дать полной гарантии пригодности или непригодности кандидата. Поэтому решение о найме может быть принято на основе анализа всего комплекса сведений о нем. При принятии окончательного решения учитывают мнение будущего непосредственного начальника работника.

Профориентация, адаптация, обучение и повышение квалификации

Набор персонала требуемой для предприятия квалификации является лишь начальным этапом в процессе подбора, расстановки и использования кадров. Как правило, на любом предприятии есть система развития кадров, в задачу которой входит повышение качества трудовых ресурсов, т.е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что, в конечном счете, и приводит к росту производительности труда, а это, в свою очередь повышает ценность трудовых ресурсов данного предприятия.

Существует ряд методов, которые развивают потенциал персонала. Это профориентация, адаптация, обучение и повышение квалификации, оценка деятельности, продвижение по службе. Часть заново набираемых рабочих приходит на предприятие, пройдя курс обучения в системе профессионально-технического образования (технические колледжи и т.п.). На должности инженерно-технических работников принимают специалистов с высшим или средним специальным образованием. Предприятия часто имеют тесные контакты с профильными учебными заведениями. Кроме того, некоторые учебные заведения находятся в структуре предприятий, что позволяет им максимально приблизить процесс обучения профессиональным навыкам к производству.

Будучи принятым в штат предприятия, работник может обучаться на рабочем месте и вне его. Подготовка на рабочем месте тесно связана с предстоящей деятельностью. Применяют различные методы обучения на рабочем месте: направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод усложняющихся заданий, ротация рабочих мест, делегирование (передача) части функций и др. Обучение на рабочем месте является оперативным и дешевым. Его проводят либо индивидуально, либо бригадным методом на производстве, где опытные рабочие помогают новичку освоить трудовые операции. Кроме того, на предприятии существуют специальные курсы для обучения сложным профессиям.

Обучение вне рабочего места предполагает отвлечение работника от служебных обязанностей и повседневной работы, погружение его в другую среду. В основном применяют такие методы обучения как лекции, семинары, конференции, деловые игры, разбор конкретных ситуаций, "кружки качества", группы по обмену опытом. Обучение вне рабочего места считается наиболее эффективным. Однако, оно требует дополнительных денежных затрат.

Вне зависимости от категории работника одной из первых проблем, с которой он сталкивается на предприятии, является проблема социальной адаптации. В первое время происходит взаимное приспособление работника и коллектива, основу которого составляет постепенное привыкание работника к новым требованиям и условиям труда. Есть ряд формальных и неформальных способов, позволяющих ввести человека в новый коллектив. Формальные приёмы заключаются в предоставлении предприятием официальной информации о предприятии, о предполагаемых функциях работника и требованиях к нему. В ряде крупных компаний существуют программы воспитания корпоративной культуры, в которых содержатся указания по поведению работника, соответствующему имиджу данной компании. При неформальных контактах новые работники узнают о традициях и неписаных правилах в коллективе, о шансах на продвижении по службе, материальном стимулировании, о принятой интенсивности труда и т.п. Следует отметить, что неформальные ценности, принятые в коллективе, могут способствовать либо противостоять официальным установкам.

Обучение сотрудника при найме на работу является лишь начальным звеном в подготовке кадров. Следующий этап - повышение квалификации разной категории работающих. Для повышения квалификации рабочих предприятие организует специальные курсы (производственно-технические, целевого назначения, обучения вторым профессиям и т.д.). Система повышения квалификации инженерно-технических работников (ИТР) помимо углубленных знаний в своей сфере деятельности предусматривает владение системным анализом и современными методами управления производством, экономическим мышлением, знанием основ права, внешнеэкономической деятельности, свободное владение информационными технологиями. Повышение квалификации ИТР и научных кадров осуществляют вузы, факультеты и институты повышения квалификации, аспирантура. Общее руководство профессиональной подготовкой и повышением квалификации персонала проводит учебнометодический совет, который подчиняется главному инженеру предприятия.

Оценка трудовой деятельности работника

Для оценки результативности труда работников предприятия существуют различные методы, позволяющие объективно оценить трудовой вклад каждого работника и соответственно решать вопросы о поощрениях или санкциях по отношению к нему.

Оценка трудовой деятельности при *сдельной* оплате не представляет трудностей. Очевидно, чем больше и качественнее объем произведённой работы, тем выше производительность, а, следовательно, и оценка труда. Сложнее оценить труд работника при *повременной* работе. Для этого вводят различные способы оценок труда, которые могут учитывать такие показатели, как профессиональные знания и навыки, объем и качество работ, инициативность и творчество, коммуникативные навыки, надежность, способность руководить и др.

Оценка результатов деятельности необходима для реализации трех функций:

- *административной*, когда, основываясь на оценке труда работника, руководство может принять решение о повышении его в должности, переводе на другую работу или об увольнении;
- *информационной*, предполагающей информированность каждого работника об эффективности своей работы;
- *мотивационной*, позволяющей работнику на основе знаний об оценке руководством его деятельности, рассчитывать на моральное или материальное поощрение, продвижение по службе, либо в противном случае на санкции вплоть до увольнения.

Функционирование предприятий в рыночной среде обусловливает широкое распространение договорных отношений между работодателями (администрацией предприятия) и работниками. Наиболее

распространенная форма договорных отношений – *контракт*, который представляет собой закрепленные финансовые и организационные отношения между договаривающимися сторонами:

- суть и условия работы;
- затраты на выполнение работы;
- оплата труда и дополнительные материальные стимулы (предоставление жилплощади, служебного автомобиля, вычислительной техники и др.);
- предоставление отпуска;
- ожидаемые результаты;
- сроки действия контракта;
- условия расторжения контракта.

Контрактная система наилучшим образом подходит для привлечения квалифицированных специалистов и руководителей и эффективного использования их потенциала, при этом повышается ответственность обеих сторон, появляется возможность более гибко реагировать на неблагоприятные факторы. Все условия контракта не должны противоречить действующему законодательству. Если договор заключают с руководителем, то собственник предприятия не может вмешиваться в его оперативную деятельность по управлению предприятием.

Изменение статуса работника

Персонал предприятия не является неизменным ресурсом. Внутри предприятия постоянно происходит перемещение кадров, связанное с повышением сотрудников в должности, переводом их на другую работу. Кроме того, даже при самом эффективном управлении трудовыми ресурсами неизбежна текучесть кадров – увольнение по собственному желанию, по инициативе администрации или в связи с выходом на пенсию.

Повышение в должности позволяет предприятию заполнять вакансии работниками, проявившими свои способности в соответствующей сфере деятельности. Положительным моментом при этом является то, что работник уже знает задачи и методы деятельности предприятия и общую обстановку. Моральный климат коллектива улучшается, поскольку сотрудники знают, что у них есть шансы на повышение. В то же время руководитель, принимающий решение о повышении в должности, обязан учитывать тот факт, что работник, проявивший себя на прежней должности, может оказаться не столь эффективным в новой роли.

Модернизация процесса производства, структурная перестройка предприятия приводят к повышению производительности труда и, как правило, к образованию излишней рабочей силы. В зависимости от ситуации на предприятии руководство может переводить работников на другую работу, что дает возможность сохранить квалифицированные кадры. *Перевод на другую работу* осуществляют в случаях, когда прежнее рабочее место ликвидируют или руководство считает, что работник будет более эффективно работать на другой должности. Кроме того, перевод на другую работу бывает полезен для расширения опыта работника. Иногда перевод на другую должность означает понижение работника, не справившегося со своими прежними обязанностями, но которого неэтично увольнять в связи с его прежними заслугами.

Если даже после перемещения работников на другие должности излишек рабочей силы остается, то администрация может прибегнуть к *сокращению персонала*. Управление процессом сокращения персонала является важным элементом кадрового планирования. Все действия администрации должны быть юридически корректными.

Различают три вида увольнений:

- *по инициативе администрации*, что связано, главным образом, с проблемами реструктуризации предприятия. При этом администрация должна смягчать социальные последствия увольнения;
- в связи с выходом на пенсию;

• *по собственному желанию*. В этом случае управляющий персоналом должен проанализировать причины увольнения и если они находятся внутри предприятия, то следует по возможности их устранить.

Управление конфликтами

Ф.Тейлор и М.Вебер видели в конфликтах исключительно разрушительную силу и предлагали меры к их устранению в организации. Современная же точка зрения на конфликты заключается в том, что конфликт является движущей силой в организации, и потому существует необходимость управления конфликтами. Конфликты бывают функциональными и дисфункциональными.

Функциональный конфликт ведет к увеличению эффективности деятельности организации и, наоборот, дисфункциональный снижает потенциальные возможности коллектива и может привести к разрушительным действиям внутри организации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины конфликта могут быть самые разнообразные: от внутриогранизационных проблем до различий в представлениях и ценностях.

Используют следующие стили разрешения конфликта: *уклонение* от конфликта, *сглаживание* конфликта, разрешение конфликта *силой*, путем *компромисса* и *решение проблемы*.

Для разрешения конфликта применяют специальную методику. Выявляют причины конфликта, определяют цели конфликтующих сторон, затем намечают сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточняются поведенческие особенности субъектов конфликта. В период разрешения конфликта менеджеру необходимо создавать атмосферу доверия и проявления симпатии к конфликтующим сторонам.

Современные тенденции в организации труда и управлении трудовыми ресурсами

Современная практика крупных предприятий в экономически развитых странах свидетельствует, что технико-организационные мероприятия и усилия по повышению конкурентоспособности не дают желаемого эффекта, если они не замыкаются на человеческом факторе. Эта же практика показывает, что классические методы управления трудовыми ресурсами, основанные на технократических подходах, исчерпывают свои возможности в условиях кардинальных изменений техники, технологии и качественных изменений рабочей силы.

Современный менеджмент персонала предполагает охват различных аспектов использования труда:

- наряду с отдельными работниками все большее внимание уделяют рабочей группе и отношению между её участниками;
- управление осуществляют таким образом, чтобы максимально использовать потенциал работников путем расширения мотивационных условий;
- методы и формы управления персоналом взаимоувязывают с другими элементами управления внутри предприятия, согласуют с её организационной структурой.

Реальная практика менеджмента трудовых ресурсов выдвигает новые *формы и методы организации* труда.

- 1. Расширяется кооперация труда исполнителей и возрастает их самостоятельность на рабочих местах, происходит пересмотр выполняемых работ с большим акцентом на целостные задания, размываются границы между трудовыми функциями, персонал имеет возможность самостоятельно искать резервы повышения производительности.
- 2. Применяют групповые формы организации труда. Широкое распространение получили так называемые "кружки качества". Это наиболее активная форма вовлечения рабочих в решение текущих производственных проблем, таких как снижение брака и экономия ресурсов, рациональная организация

трудового процесса, обеспечение техники безопасности. Наряду с ними распространение получили такие формы организации труда как автономные бригады, которые полностью отвечают за весь производственный процесс. При этом упраздняются все промежуточные управленческие звенья, а бригадиры подчиняются непосредственно директору предприятия.

3. *Изменение в системах оплаты труда*. Взаимосвязь труда работников в производствах с высокими технологиями затрудняет выделение индивидуального вклада. Поэтому все большее значение приобретают формы материального вознаграждения, основанные на групповых принципах, в том числе по итогам выполнения укрупненных заданий. Для стимулирования новаторской, изобретательской деятельности предусматриваются специальные системы вознаграждения (повышенные ставки на изобретения, премиальные фонды из прибыли от новой продукции и т. д.).

Все большее распространение получают альтернативные режимы работы, например, подвижный график рабочего времени. Суть его заключается в предоставлении персоналу права самостоятельно устанавливать время своего пребывания на работе (кроме часов обязательного присутствия) в рамках общего количества рабочего времени за неделю или месяц.

- 4. *Стимулирование персонала* может предусматривать и такие меры, как пожизненная гарантированная занятость. Предприятия, вводящие такую систему, предполагают повысить степень ответственности рабочих, их заинтересованность в делах предприятия.
- 5. На достижение этих же целей направлены и меры *по укреплению лояльности работников* компании, увязки интересов человека, группы и предприятия в целом.
- 6. Для повышения новаторского потенциала, активизации обмена информацией между работниками и улучшения межличностных контактов все активнее используют *ротации (перемещения)* работников.
- 7. При разработке новой продукции, для осуществления инновационной деятельности большое распространение получают *целевые проектные группы*, венчурные подразделения, работающие с высокой степенью риска. При таких формах организации труда удается уменьшить потери идей, сил и времени в процессе создания новой продукции.
- 8. Новая техника и технологии требуют повышение качества подготовки персонала и соответственно новых форм его обучения. В связи с этим внедряют *системы "непрерывного развития персонала"*, суть которых заключается в увязке форм регулярной переподготовки кадров, их оценки и стимулирования. Усиливают ориентацию форм обучения на практическую деятельность работников. В процессе обучения специалистов постоянно используют новую экономическую и научно-техническую информацию.

7.3. Управление деловой карьерой

Карьера — это процесс продвижения работника по служебной лестнице, обусловленный углублением знаний, расширением навыков, ростом квалификации и, вызывающий соответственно, повышение статуса и увеличение вознаграждения за труд. Существует два понятия карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера предполагает различные этапы профессиональной деятельности, которые человек проходит в различных местах работы. Эти этапы включают в себя обучение, поступление на работу, повышение профессиональных навыков и знаний, уход на пенсию.

Внутриорганизационная карьера предусматривает изменение статуса работника в одной организации. Она может быть *вертикальной*, когда человек продвигается вверх по служебной лестнице. С этим отождествляют само понятие карьеры. Карьера внутри организации может иметь также *горизонтальное* направление. В этом случае работник, оставаясь на прежнем уровне, решает более сложные задачи с более высоким вознаграждением. Кроме того, он может перейти в другую сферу деятельности или работать в структурах без жесткой иерархии (руководить проектом и т.п.).

При современной тенденции сокращения уровней управления возможности карьерного роста уменьшаются. В условиях, когда служебный рост стабилизируется, а постоянное продвижение по службе становится невозможным ввиду небольшого числа иерархических ступеней, горизонтальная карьера становится доминирующей. Менее чётким направлением внутриорганизационной карьеры является **центростремительное**, суть которого состоит в продвижении работника к центру, т.е. к руководству. При этом работник владеет недоступной ранее ему информацией, может присутствовать на встречах, совещаниях более высокого уровня, иметь доверительные неформальные отношения с руководством.

Процесс управления карьерой является двухсторонним. С одной стороны, человек, оценивая свои возможности и потребности, планирует шаги и поступки, влияющие на перспективы его карьеры. С другой стороны, руководство планирует кадровые изменения, отвечающие требованиям ситуации и перспективам предприятия. При совпадении интересов в выигрыше оказываются обе стороны.

При поступлении на работу человек должен знать рынок труда, правильно оценивать свои возможности, навыки, знания, деловые качества, свои сильные и слабые стороны. Ему следует также выяснить условия труда, оплату труда, перспективы служебного роста, возможность повышения квалификации, перспективы развития организации, возможность сокращения должности, социально-бытовые вопросы и др. *Цели карьеры*, которые человек формулирует для себя, зависят от личности, возраста, квалификации. При несоответствии предлагаемых условий ожидаемым логично предвидеть слабую мотивацию труда.

Для благоприятного карьерного роста по возможности необходимо придерживаться некоторых испытанных *правил*: расширять знания и навыки, которые могут понадобиться для занятия более высокой должности, стараться выбрать перспективного и инициативного начальника, расширять круг людей, которые могут оказаться важными для карьеры, рассматривать место работы как рынок труда, одновременно изучать внешний рынок труда.

Руководство, планирующее кадровые перемещения, должно прорабатывать всю цепочку перемещений, продвижений и увольнений работников. В общем случае программа управления карьерой представляет собой схему замещения должностей, базирующуюся на схемах развития организационной структуры предприятия, но с учётом конкретных личностей. На основе таких замещений формируют *кадровый резерв предприятия*. Как правило, такой резерв создают из квалифицированных специалистов, заместителей руководителей структурных подразделений, линейных руководителей, занятых на производстве. При этом, прежде всего учитывают оценку деятельности работника, уровень образования и профессиональной подготовки, организаторские способности, опыт работы с людьми, возраст (обычно до 35 лет).

Подготовку кадров, как правило, проводят путём организации лекций, разбора конкретных деловых ситуаций в небольших группах, деловых игр. Другим эффективным методом является *ротация по службе*, в результате которой специалист из резерва кадров знакомится с различными сторонами деятельности предприятия: уясняет задачи различных структурных подразделений, необходимость координации, узнает неформальные связи. Метод ротации чрезвычайно широко применяют на японских предприятиях.

Наряду с профессиональными знаниями и навыками существенную роль в возможности сделать успешную карьеру играют личные качества человека, его умение создать свой имидж как работника компетентного, надёжного, ответственного, владеющего навыками делового общения, обладающего аналитическими способностями, умеющего грамотно и аргументировано изложить свою позицию, выгодно представить свою работу.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Глава 8. Финансовый менеджмент

8.1. Финансовая деятельность на предприятии

Сущность управления финансами

Управление финансами, или финансовый менеджмент, представляет собой систему принципов, методов и форм регулирования финансовых ресурсов и отношений предприятия в процессе движения финансовых средств с целью обеспечения устойчивой производственно-хозяйственной деятельности и достижения достаточной прибыли.

Управление финансами предприятия охватывает оценку производственных и финансовых направлений его функционирования, поиск и мобилизацию источников денежных средств, финансовые расчеты со всеми контрагентами в лице государственных органов, инвесторов, кредиторов и др. Финансовый менеджмент на предприятии включает финансовые и коммерческие расчеты, финансовые инструменты, оценки рисков, анализ финансового состояния и текущее управление финансами, текущее и перспективное финансовое планирование, управление издержками производства, управление активами, источниками денежных средств, инвестициями, дивидендную политику, ценообразование, налогообложение, финансовый контроль и др.

В функции финансового менеджмента входит процесс формирования целей управления финансами предприятия и разработка мероприятий по их достижению посредством реализации стратегии и тактики управления. Под стратегией управления финансами понимают общие направления и способы использования денежных средств для достижения поставленной цели в данной области, а тактика управления — это конкретные методы и приемы достижения цели в определенных условиях.

Финансовый менеджмент как система управления состоит из двух подсистем – управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления). *Объектом управления* является совокупность условий осуществления денежного оборота, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между предприятиями и их подразделениями в хозяйственном процессе. *Субъект управления* – это отдельная группа специалистов (финансовая дирекция), которая посредством различных форм управленческого воздействия обеспечивает целенаправленное функционирование объекта, т.е. финансов предприятия.

Характеристика финансовой деятельности

Финансы предприятия отражают в денежной форме экономические отношения, связанные с формированием и распределением денежных доходов и накоплений у хозяйствующих субъектов и их использованием при выполнении обязательств перед финансово-банковской системой и финансировании затрат по расширенному воспроизводству, социальному обеспечению и материальному стимулированию работающих. Эти отношения возникают в процессе кругооборота основных и оборотных средств, производства и реализации продукции, создания и расходования фондов денежных ресурсов. Учитывая их специфику, в составе финансовых отношений можно выделить следующие группы относительно однородных денежных отношений:

- связанных с формированием первичных доходов, образованием и использованием в хозяйственных подразделениях материального производства целевых фондов внутрихозяйственного назначения, предназначенных для удовлетворения производственных и потребительских потребностей;
- возникающих между предприятиями, если эти отношения носят распределительный характер, а не обслуживают обмен. Движение финансовых ресурсов в этом случае осуществляется в нефондовой форме (уплата и получение штрафов при нарушении договорных обязательств, внесение паевых взносов членами различных объединений, их участие в распределении прибыли от кооперации производственных процессов, инвестирование средств в акции и облигации других предприятий, получение по ним дивидендов и процентов и т.п.);
- складывающихся у предприятий материального производства со страховыми организациями в связи с формированием и использованием различного рода страховых фондов;

- образующихся у предприятий с банками при получении банковских ссуд, их погашении, уплате процентов по ним, а также предоставлении банкам во временное пользование свободных денежных средств за определенную плату;
- возникающих у предприятий материального производства с государством по поводу образования и использования бюджетных и внебюджетных фондов. Эта группа финансовых отношений получает форму платежей в бюджет, бюджетного финансирования, платежей в различные внебюджетные фонды и др.:
- складывающихся у предприятий с их вышестоящими управленческими структурами в границах внутриотраслевого перераспределения финансовых ресурсов.

Выражая определенную экономическую категорию, финансы одновременно являются инструментом воздействия на производственно-хозяйственную деятельность предприятия через *финансовый механизм*, включающий в себя систему финансовых рычагов (прибыль, доходы, амортизационные отчисления, финансовые санкции, процентные ставки, дивиденды и др.), которая реализуется в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов. В структуру финансового механизма входят пять взаимосвязанных элементов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

Основные принципы организации финансовой деятельности предприятий заключаются в централизации финансовых ресурсов, что позволяет оперативно маневрировать ими и концентрировать средства на приоритетных направлениях развития производства; разработке кратко-, средне- и долгосрочных финансовых планов; создании финансовых резервов на случай непредвиденных ситуаций; безусловном выполнении финансовых обязательств перед партнерами и государством.

Финансы предприятий выполняют следующие функции:

- *образование доходов и фондов денежных средств* как необходимого условия обеспечения непрерывного процесса производства путем создания финансовых ресурсов для увеличения основных фондов и оборотных средств, производства и реализации продукции, образования фондов потребления и накопления;
- *распределение доходов предприятия* на средства, остающиеся в его собственности, и перечисляемые в федеральный, региональный и местный бюджеты;
- *финансовый контроль* производства, распределения и использования созданного продукта и чистого дохода, т.е. проверка правильности расходования материальных, трудовых и денежных ресурсов в процессе производства и реализации продукции.

Финансовая деятельность предприятий реализуется через целевые фонды денежных средств, важнейшими из которых являются: уставный, амортизационный, резервный, накопления и потребления. Уставный фонд (основного и оборотного капитала) - это денежные активы, формируемые при организации предприятия для осуществления им производственно-хозяйственной деятельности. Амортизационный фонд состоит из денежных средств, накапливаемых в результате перенесения стоимости основных фондов по мере их физического износа на готовый продукт, с целью приобретения новых фондов на замену выбывающих по истечении срока их службы (или морального износа). Резервный фонд создают на предприятии для выплаты доходов акционерам при отсутствии или недостаточности прибыли отчетного года, для покрытия балансового убытка предприятия и других возможных недостачах. Величину резервного фонда оговаривают в учредительных документах. По закону он не может превышать 25% уставного капитала, а сумма отчислений в этот фонд не должна превышать 50 % налогооблагаемой прибыли предприятия. Фонд накопления (фонд технического и социального развития) предприятия образуют и расходуют на финансирование затрат по воспроизводству основных фондов, подготовку и освоение новой продукции, проведение НИОКР, создание и расширение новых мощностей по выпуску продукции, погашение долгосрочных кредитов банков и уплату по ним процентов, строительство объектов социально-культурной сферы предприятия, а также на другие цели производственного и социального развития. Фонд потребления предприятия используют для денежных выплат, производимых из фонда оплаты труда и не включаемых в себестоимость продукции (выслуга лет, премии и проч.), оказания материальной помощи и социальных льгот, возмещения затрат на питание и транспорт, оплаты путевок, выплаты дивидендов по акциям.

Главная *функция управления финансами предприятия* состоит в обеспечении планирования, создания и использования указанных фондов денежных средств таким образом, чтобы стимулировать повышение эффективности производства, рост основного и оборотного капитала и в результате - увеличение прибыли.

Обеспечение устойчивого развития и повышения доходности предприятия является результатом правильной организации *оперативной финансовой работы*, от которой зависит постоянное обеспечение предприятия денежными средствами в размерах, необходимых для очередных платежей по обязательствам. Финансовое состояние предприятия зависит от налаженных связей с поставщиками, покупателями, банками, государственными органами. Поэтому финансовые службы следует привлекать к составлению планов ресурсного обеспечения, договоров поставок, графиков отгрузки и реализации продукции. Весьма важна скоординированность действий финансовой службы с другими экономическими и техническими службами предприятий: плановым отделом, бухгалтерией, маркетинговой и юридической службами.

Важнейшее направление финансовой деятельности – финансовое планирование. Финансовые планы предприятия разрабатывают в рамках и в соответствии с ее общими стратегическими и производственными планами. Целью составления финансового плана, который разрабатывают в форме баланса доходов и расходов (как правило, на один год с разбивкой по кварталам), является определение возможных финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе установления уровня финансовых показателей в плановом периоде, прежде всего, собственных оборотных средств, устойчивых пассивов, прибыли, налогов и т.п.

Выделяют следующие основные элементы финансового плана:

- анализ современного финансового положения предприятия по материалам финансовой отчетности;
- прогноз объемов реализации продукции;
- концепция инвестиционной политики;
- бюджет денежных средств
- прогнозные варианты финансовых показателей;
- возможные источники и пути внешнего финансирования.

В процессе составления финансового плана увязывают доходы с необходимыми расходами. Если доходы больше расходов, то разница пополняет резервный фонд, а при повышении расходов недостаток финансовых средств планируют покрыть за счет выпуска ценных бумаг, получение кредитов, займов и др. Для составления финансового плана предварительно рассчитывают плановые суммы амортизационных отчислений в ремонтный фонд, прибыли, необходимого прироста оборотных средств.

Финансовые риски предприятия

Функционирование любого предприятия в рыночной среде сопряжено с опасностью потерь, представляющих собой *коммерческие риски*, т.е. неопределенность достижения возможного результата хозяйственной деятельности. Вероятность потерь или недополучение ожидаемых денежных средств означает *финансовый риск*. На финансовом рынке и рынках реальных активов неопределенность является источником доходов и рисков. Между уровнями риска и доходности капитала существует прямая зависимость – чем выше риск, тем больше доход.

Выделяют *чистые риски*, предполагающие возможность получения только убытка, и *спекулятивные риски*, допускающие получение либо положительного, либо отрицательного результата. Финансовые риски —это спекулятивные риски, которые не исключают потери от проведения отдельных операций в финансово-кредитной и биржевой сферах.

Неопределенность достижения того или иного результата хозяйственной деятельности предприятия предопределена влиянием экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) факторов.

К экзогенным факторам неопределенности относятся:

- политическая нестабильность, социально-экономическая напряженность, национальные, межэтнические столкновения;
- региональные и отраслевые особенности развития;
- неустойчивость финансового рынка и национальной валюты, инфляция;
- потребность в инвестициях, потребительский спрос.

Данные факторы неопределенности порождают факторы риска, которые можно подразделить на следующие группы.

- 1. *Полимические факторы риска:* вероятность радикальных изменений в составе правительства или проводимой им политики; экспроприация (безвозмездное изъятие) собственности; местное законодательство, регулирующее право собственности; качество государственного управления, государственное вмешательство в управление предприятием; бюрократизм; взаимоотношения с соседними государствами; протекционизм; социально-культурные условия, национальные особенности.
- 2. **Экономические факторы риска:** реальные темпы экономического роста; масштабы экономики, доступность источников энергии, наличие и стоимость рабочей силы в регионе, платежный баланс страны, отношение официальных золотовалютных резервов к импорту.
- 3. **Финансовые факторы риска**: ограничительные меры по отношению к движению товаров и капитала, конвертируемость национальной валюты, регулирование цен, ставки налогообложения, стабильность национальной валюты, уровень инфляции, возможность привлечения иностранного капитала, внешний долг региона страны.

Перечисленные факторы риска формируют макросреду функционирования предприятия.

Эндогенные факторы неопределенности непосредственно зависят от деятельности предприятия и обусловлены невозможностью точного прогнозирования ее основных параметров. К эндогенным факторам относятся изменения:

- технологии и структуры основных производственных фондов, их функционального и экономического износа;
- емкости рынка сбыта, объемов производства, конкурентоспособности предприятия;
- постоянных и переменных издержек, рентабельности производства, доходности инвестированного и собственного капитала;
- источников финансирования деятельности предприятия, стоимости заемного, привлеченного и размещенного капитала.

Эндогенные факторы неопределенности на предприятии связаны с изменением переменных, определяющих уровень рентабельности и доходности капитала, и порождают ряд рисков в области финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Процентный риск возникает из-за колебания процентных ставок по заемному капиталу, что приводит к изменению затрат на выплату процентов от доходов на инвестиции, и, следовательно, к изменению величины прибыли и даже к убыткам по сравнению с ожидаемыми результатами. Производственные предприятия сталкиваются с этим видом риска при использовании заемного капитала для инвестиций в реальные активы или финансовые активы (депозиты на денежных рынках, государственные ценные бумаги, ценные бумаги других предприятий). Процентный риск возникает из-за неблагоприятных колебаний процентной ставки, которые приводят к повышению затрат на выплату процентов или снижению дохода от вложений. Процентные ставки изменяются под влиянием темпов роста инфляции, спроса и предложения на финансовых рынках, интервенций центрального банка (операций на открытом рынке), циклов деловой активности.

Кредитный риск для предприятия заключается в возможном отказе коммерческого банка предоставить или продлить кредит. Это риск неспособности выплачивать процент по ссуде и погасить основную сумму задолженности. В условиях предоставления займа уровень кредитного риска возрастает с увеличением суммы займа и периода его возраста. Факторы, определяющие кредитный риск, следующие: срок займа, процентная ставка, порядок погашения, двусторонний или синдицированный (групповой) кредит,

обеспечение кредита и гарантии, условия кредитного соглашения, валюта предоставленного кредита, надежность коммерческого банка. При определении стоимости кредита следует учитывать общие издержки по займу, включая одноразовые выплаты в общей стоимости кредита.

При управлении кредитным риском важное значение имеет правильный выбор *типа кредита*, который зависит от потребностей заемщика и стоимости кредита. Если предприятие-заемщик постоянно нуждается в заемных средствах, то наиболее подходящей формой является срочный кредит, который предоставляют полностью в начале срока. Процент по такому кредиту начисляют из расчета всей суммы, а основную его часть погашают периодическими взносами или единовременным платежом в конце срока. Управление кредитным риском предполагает и обоснованный выбор условий займа – по плавающей или по фиксированной ставке процента.

Бизнес-риск выражается в способности предприятия поддерживать уровень дохода на вложенный капитал. В акционерном обществе — это возможность поддерживать дивиденды на не снижающемся уровне. Бизнес-риск возникает в результате просчетов во внутрифирменном планировании, организации производства, маркетинговой стратегии и сбыте продукции. Основная задача управления — свести бизнесриск к минимуму за счет обеспечения эффективного функционирования производства, изучения рынка и гибкого реагирования на происходящие на нем изменения.

Инвестиционный риск – риск, порождаемый фондовым рынком. Сущность инвестиционного риска выражается в риске потери инвестируемого капитала или ожидаемого дохода.

Различают следующие виды инвестиционного риска:

- *капитальный* риск вложений в ценные бумаги по сравнению с другими активами (например, в недвижимость);
- *селективный* риск вложений в конкретные акции, облигации;
- временной, связанный с выбором времени покупки ценных бумаг;
- законодательных изменений (например, правил приватизации, налогового законодательства и др.);
- *процентный*, возникающий с изменением процента по банковским вкладам, который влияет на текущую стоимость ценных бумаг;
- ликвидности от потерь капитала из-за трудностей или невозможности реализации акций;
- *кредитный* угроза невыплаты процентов по ценным бумагам, или потери, вызванные изменениями цены акций.

При оценке инвестиционного проекта необходимо учитывать фактор неопределенности и связанный с ним риск осуществления инвестиций. Степень устойчивости проекта к вероятному негативному воздействию на него внешней среды или изменению исходных данных может быть установлена при расчете *точки безубыточности*, характеризующей объем производства (продаж), при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства. Иначе говоря, определяют минимальное значение допустимого (критического) объема производства, при котором уровень рентабельности данного проекта будет больше 0%. Точку безубыточности (T_6) можно определить по формуле $T_6 = (H_{\text{пост.}} \times B) / (B - H_{\text{пер.}})$, где $H_{\text{пост.}} - \text{сумма}$ условно-постоянных издержек; $H_{\text{пер.}} - \text{сумма}$ условно-переменных издержек; $H_{\text{пер.}} - \text{сумма}$ условно-переменных издержек; $H_{\text{пост.}} - \text{сумма}$ условиот реализации продукции. Чем ниже $H_6 - \text{сумма}$ условно-переменных объем в условиях непредсказуемого сокращения рынков сбыта и, следовательно, тем меньше будет риск инвестора.

Валютный риск вызван краткосрочными или долгосрочными колебаниями курса валют на финансовом рынке. Этому виду риска подвержены:

- промышленные предприятия, покупающие и продающие товары за границей на иностранную валюту:
- предприятия, имеющие филиалы за границей;
- финансовые организации, осуществляющие валютные операции.

Косвенным образом валютному риску подвержено любое промышленное предприятие, сталкивающееся с иностранной конкуренцией на внутреннем рынке. Выделяют три вида валютного риска: операционный, трансляционный и экономический.

Операционный валютный риск в основном связан с торговыми операциями и денежными сделками по финансовому инвестированию и дивидендным (процентным) платежам. Операционному риску подвержены движение денежных средств и уровень прибыли.

Трансляционный риск связан с инвестициями за рубежом и иностранными займами. Он влияет на статьи баланса и отчеты о прибылях и убытках при их пересчете в национальную валюту.

Экономический риск относится к будущим контрактным сделкам. Он имеет долгосрочный характер, связан с перспективным развитием предприятия и легко прогнозируем. Данный вид риска может иметь самые отрицательные последствия для стратегии развития предприятия — уменьшение прибыли по будущим операциям (прямой экономический риск) и потеря определенной части ценовой конкурентоспособности в сравнении с иностранными производителями (косвенный экономический риск).

Источником *прямого* экономического риска являются операции, которые будут произведены в будущем. После заключения сделки прямой экономический риск трансформируется в операционный. Любая фирма, продающая или покупающая за границей, подвержена такому риску. К *косвенному* экономическому риску относятся изменения затратной или ценовой конкурентоспособности предприятия, вызванные колебанием валютных курсов. Этому виду риска подвержены предприятия, которые не торгуют за рубежом, и особенно выпускающие продукцию с эластичным спросом и высокой чувствительностью цен на изменения спроса.

8.2. Финансовые ресурсы, основной и оборотный капитал

Источники финансирования

Финансовые ресурсы предприятий — это денежные средства, которыми они располагают в определенный период. Финансовые ресурсы предназначены для обеспечения функционирования, наращивания и совершенствования производства, потребления, содержания и развития объектов непроизводственной сферы, создания резервов денежных средств.

Финансовые ресурсы, необходимые для ведения производственно-хозяйственной деятельности, представляют собой *денежный* (*инвестиционный*) *капитал*, который, находясь в обороте, приносит в результате этого соответствующий доход. Оборот денежного капитала осуществляется путем его вложения в предпринимательство или передачи в ссуду. *Предпринимательский капитал* — это денежные средства, вложенные в различные предприятия путем прямых и портфельных инвестиций. Если *прямые инвестиции* — это вложения в уставной капитал предприятия с правом получения дохода и участия в управлении, то *портфельные инвестиции* представляют собой приобретение ценных бумаг (акций, облигаций, сберегательных и депозитных сертификатов, страховых полисов) и других активов, служащих инструментами конкретной инвестиционной цели вкладчика. Принципами формирования *инвестиционного портфеля*, то есть совокупности собранных воедино различных инвестиционных ценностей, является безопасность и доходность вложений, их рост и ликвидность.

Ссудный капитал представляет собой денежные средства, отданные в кредит на условиях возвратности и платности. В отличие от предпринимательского, ссудный капитал не вкладывают в предприятие, а передают другому инвестору во временное пользование с целью получения дохода в виде процента на капитал.

Источниками финансовых ресурсов предприятия являются:

- прибыль;
- амортизационные отчисления;
- кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия (устойчивые пассивы);

- средства от продажи ценных бумаг;
- паевые и другие взносы юридических и физических лиц;
- кредиты и займы;
- средства от реализации залоговых свидетельств, страховых полисов и другие поступления денежных средств.

Производственные предприятия в среднем ежегодно тратят больше средств, чем получают от реализации своей продукции (услуг). Это вызвано тем, что помимо платежей за ресурсы, предприятия должны осуществлять и *инвестиции*, которые включают два компонента:

- *инвестиции в основной капитал* приобретение вновь изготовленных капитальных благ (производственного оборудования, компьютеров, зданий производственного назначения и др.);
- *инвестиции в товарно-материальные ценности* накопление запасов сырья и материалов для использования в производственном процессе и не проданной готовой продукции.

Финансирование развития производства (инвестирование) осуществляют за счет *собственных средств* предприятия (из амортизационного фонда, нераспределенной прибыли) и *привлеченных (заемных) средств*, мобилизуемых на финансовых рынках. Существует множество разнообразных каналов перевода денежных средств от собственников сбережений к заемщикам.

Каналы прямого финансирования, по которым денежные средства поступают непосредственно от собственников сбережений к заемщикам:

- *капитальное финансирование*, когда предприятие получает денежные средства для инвестирования в обмен на предоставление права долевого участия в собственности. Наиболее распространена продажа обыкновенных (простых) *акций*, которые свидетельствуют о долевом участии в собственности предприятия и дают владельцу акций право на долю прибыли (дивиденд) и участие в его управлении;
- финансирование путем получения займов на основе соглашения кредитора с заемщиком, по которому предприятие в обмен на получение денежных средств для осуществления инвестиций обязуется выплатить эти средства в оговоренный срок с установленным процентом без права собственности кредитора на имущество предприятия. Для этого оно выпускает и продает облигации, представляющие собой обязательства выплатить долг в течение определенного срока с процентом в соответствии с заранее установленным графиком.

Каналы косвенного финансирования, по которым денежные средства перемещаются от собственников сбережений к предприятиям через особые институты — банки, взаимные фонды, страховые компании и др. Эти организации называются *финансовыми посредниками*.

В распределительном процессе денежных ресурсов наряду с финансами важное значение имеет кредит. *Кредим* — это экономические отношения, посредством которых временно свободные денежные средства предприятий (организаций, учреждений), ресурсы государственного бюджета, сбережения населения и т.п. финансовые институты (банки, страховые фонды и др.) планомерно аккумулируют и предоставляют в распоряжение предприятий на условиях возвратности. При этом важнейшее значение для предприятий при получении кредита имеют *ставки банковского (учетного) процента*, которые дифференцируются в зависимости от сроков и величины предоставленных ссуд, их обеспеченности, формы кредитования, степени кредитного риска и т.д.

Финансовые и кредитные ресурсы используют комплексно. Так, при недостатке финансовых средств для нормального осуществления производственного процесса и расширения хозяйственной деятельности предприятия берут банковские кредиты. Временно свободные финансовые ресурсы предприятия хранят на счетах в банках, что позволяет рационально применять их в качестве кредитных средств для обеспечения потребностей расширенного воспроизводства в рамках народного хозяйства в целом.

Кредитование в промышленности базируется на следующих принципах:

- *целевом характере* банки выдают ссуды предприятиям в соответствии с кредитным планом на строго определенные цели (увеличение производственных запасов товарно-материальных ценностей, расходы будущих периодов и т.д.);
- *срочности и возвратности ссуд* пользоваться ссудой можно в течение определенного периода времени, после которого она подлежит возврату;
- *платности кредита* ссуды, выдаваемые банком, предприятие возвращает с уплатой определенных процентов за пользование кредитом;
- *материальной обеспеченности* банк выдает кредит под имеющиеся у предприятия материальные ценности или под реальные затраты, что должно гарантировать возвратность ссуд;
- *дифференцированности* разделения кредитов по срокам в зависимости от объектов кредитования.

Кредиты различают по:

- *срокам* краткосрочные (до 1 года) и долгосрочные (от 1 до 6 8 лет). Условиями предоставления ссуды является достаточная ликвидность заемщика, т.е. возможность быстрого превращения его активов в наличные деньги;
- **видам обеспечения** гарантированные и необеспеченные залогом (бланковые) кредиты. В качестве залога могут быть права на владение недвижимостью, пакетами акций, сберегательными вкладами, страховыми полисами, предметами потребления длительного пользования, товарные запасы с длительным сроком хранения, залоговые квитанции;
- *направлениям использования* инвестиционный, на операции с ценными бумагами, на устранение временных финансовых трудностей, потребительский, экспортный или импортный;
- видам заемщика предприятию, государству, другому банку, частному лицу и др.

Кредитуя предприятия, банки осуществляют финансовый контроль за их производственно-хозяйственной деятельностью, главным образом за использованием ими собственных оборотных средств и основных фондов. *Краткосрочные кредиты* обслуживают движение оборотных средств. По экономическому характеру объектов кредитования краткосрочные ссуды подразделяют на ссуды, обслуживающие сферу производства (свыше 70 % всех ссуд) и сферу обращения. Объектами краткосрочного кредитования в сфере производства являются: производственные запасы, затраты в незавершенном производстве, расходы будущих периодов; в сфере обращения — сверхнормативные остатки готовой продукции, расчетные документы и другие нужды, связанные с расчетами. *Долгосрочные кредиты* предназначены для обслуживания движения основных фондов. Объектами долгосрочного кредитования являются: все виды капитальный вложений, внедрение новой техники, механизация и автоматизация производства; жилищное и культурно-бытовое строительство; организация и расширение производства товаров народного потребления и другие мероприятия.

Соотношение источников мобилизации средств для инвестиций – собственных или заемных – в значительной степени зависит от общего состояния экономики и финансово-кредитной системы, принадлежности предприятия к определенной отрасли, его положения на рынке и др. факторов. При устойчивом развитии экономики расширение производства, как правило, обеспечивают на 60-70% за счет собственных средств и на 30-40% за счет кредитов банков. В условиях значительного экономического подъема доля самофинансирования уменьшается, а заемных средств растет до 40-50%. Во время кризиса и депрессии в общих инвестициях резко снижается доля кредита и увеличивается удельный вес собственных средств, причем сокращается заимствование средств из прибыли и возрастает из амортизационного фонда.

Кроме банковского кредита предприятия могут пользоваться коммерческим кредитом и инвестиционным налоговым кредитом. *Коммерческий кредит* — это отсрочка платежей предприятий, предоставленная ему поставщиком продукции (работ, услуг) в форме вексельного кредита, фирменного кредита или открытого счета, а покупателем поставщику — в форме аванса. Под *инвестиционным налоговым кредитом* понимают отсрочку предприятию налогового платежа, предоставленную государственными или налоговыми органами.

Основные производственные фонды (основной капитал)

Стоимость применяемых в народном хозяйстве или его отдельном звене (предприятии, отрасли) средств производства представляет собой их *производственные фонды, или инвестиционный капитал*. Необходимым условием производственно-хозяйственной деятельности предприятия является *кругооборот фондов* — постоянное движение стоимости инвестиционных ресурсов в результате чего она последовательно принимает производительную, денежную и товарные формы. В зависимости от производственного потребления и участия в создании стоимости продукции производственные фонды подразделяют на основные и оборотные фонды. Соотношение между ними зависит от техники и технологии производства, потребляемого сырья, материалов и энергии, особенностей выпускаемой продукции. Это соотношение в среднем по промышленности составляет примерно (в %) 80 и 20, в химической промышленности — 90 и 10, в машиностроении — 60 и 40.

Основные производственные фонды (ОПФ) промышленности — это средства труда в денежном выражении, используемые постепенно в процессе производства в течение ряда его циклов, стоимость которых по частям переносится на готовый продукт и возмещается из стоимости реализованной продукции. Имеются также **непроизводственные основные фонды** — объекты здравоохранения, культуры, соцбыта, детские учреждения и др., находящиеся в ведении предприятий, но не участвующие непосредственно в производстве, а обслуживающие работников данных предприятий.

Рост промышленного производства и повышение его эффективности предполагает *расширенное* воспроизводство $O\Pi\Phi$, в процессе которого должно быть обеспечено:

- возмещение выбывающих по разным причинам средств труда во избежании уменьшения производственных мощностей;
- увеличение массы применяемых средств труда для увеличения масштабов выпуска продукции;
- улучшение технологической структуры производственного аппарата и его техническое совершенствование в целях обеспечения интенсификации производства и повышения его эффективности.

Воспроизводство ОПФ обосновывают в *натурально-вещественном* и *денежном* выражении. Натуральные показатели (мощность двигателей, длина трубопроводов, площадь зданий, объем емкостей, производительность аппаратов и т.п.) служат для определения величины и путей повышения эффективности использования производственных мощностей предприятий и отраслей, составления баланса оборудования. Денежная оценка дает возможность установить общую стоимость ОПФ предприятия и отрасли, их структуру и динамику, величину износа, размер амортизационных отчислений, рентабельность, показатели эффективности использования фондов.

Денежную оценку ОПФ выполняют следующими методами:

- 1. *По первоначальной стоимости*, которая отражает затраты на изготовление или приобретение основных фондов, их транспортировку, монтаж и др., связанные с вводом этих фондов в действие по ценам и тарифам, существующим в этот период. Изменение во времени цен на оборудование, строительные материалы, расценок на строительные и монтажные работы, тарифов на перевозки приводят к различной первоначальной стоимости однотипных объектов, построенных или приобретенных в разные периоды, и они числятся на балансах предприятий в разных ценах. Это затрудняет расчеты динамики фондов, эффективности их использования, амортизационных отчислений и издержек производства.
- 2. **По восстановительной стоимости**, наиболее точно отражающей физический объем ОПФ за счет оценки в единых современных сопоставимых ценах стоимости всех произведенных или приобретенных в разное время и числящихся на балансах предприятий фондов. Другими словами, восстановительная стоимость характеризует затраты на воспроизводство определенной массы ОПФ в фиксированный период времени. Такой метод обеспечивает единообразие оценки ОПФ, позволяет получить сопоставимые данные для установления их объема и структуры, измерения

- эффективности использования по предприятиям и отраслям. Восстановительную стоимость ОПФ устанавливают путем периодического проведения их переоценки.
- 3. *По остаточной стоимости* как разности между первоначальной (или восстановительной) стоимостью ОПФ и величиной их износа. Она показывает ту часть стоимости фондов, которая сохранилась к моменту оценки после определенного периода их функционирования.

Все ОПФ числятся на балансе предприятий по полной первоначальной стоимости или (после переоценки) по восстановительной стоимости, которые называют *балансовой стоимостью*. Остаточную стоимость используют при определении эффективности замены ОПФ. В процессе использования ОПФ постепенно теряют свои полезные свойства, т.е. изнашиваются. Различают физический и моральный износ ОПФ.

Физический (материальный) износ представляет собой утрату естественных производственнотехнических свойств ОПФ в результате их функционирования (износ первого вида) или влияния внешней среды (износ второго вида) — условий работы, природных факторов, стихийных бедствий. На величину физического износа первого вида влияет степень загрузки средств труда, их качество и надежность, грамотная эксплуатация, своевременный и квалифицированный ремонт. Моральный износ объективно обусловлен научно-техническим прогрессом и означает утрату части стоимости ОПФ (помимо физического износа) вследствие снижения стоимости производства составляющих их средств труда в настоящее время (износ первого рода) или появления более эффективных средств труда аналогичного назначения (износ второго рода). Уменьшение негативного воздействия морального износа на результаты производственной деятельности достигают путем максимального использования средств труда до достижения ими морального износа, своевременной модернизации устаревшего оборудования или замены его новым.

По мере физического и морального износа ОПФ теряют часть своей стоимости, что составляет сущность их экономического износа. Процесс постепенного денежного возмещения экономического износа ОПФ вследствие частичной утраты их стоимости, осуществляемый посредством переноса утраченной стоимости на произведенный продукт, называется амортизацией. Объектами начисления амортизации являются ОПФ и нематериальные активы, а также объекты строительства и затраты на улучшение земель. Величину амортизации показывают амортизационные отчисления от стоимости ОПФ, которые зависят от степени их износа. Амортизационные отчисления на полное возмещение (реновацию) ОПФ включают по централизованно утвержденным единым нормам в издержки производства изготовляемой с использованием этих фондов продукции по статье "Амортизация основных фондов". После реализации продукции денежную сумму, соответствующую амортизационным отчислениям, перечисляют на особый счет "02 — износ основных средств" и используют для возобновления изношенных основных фондов. Расходы на все виды ремонта ОПФ устанавливают на каждом предприятии самостоятельно и включают в состав прочих расходов сметы затрат на производство.

Амортизационные отчисления определяются на основе *норм амортизации*, которые представляют собой экономически обоснованную среднегодовую величину снашивания соответствующих ОПФ, выраженную в процентах от их балансовой стоимости (первоначальной или восстановительной) на определенный период времени. Норма амортизации показывает за сколько лет стоимость основных фондов должна быть возмещена.

Нормы амортизации рассчитывают исходя из объективной оценки средств труда в рыночных условиях, технически и экономически обоснованных сроков их службы, возможностей частичного восстановления и полного возмещения. Нормы амортизации для каждого вида и группы ОПФ различны, что обусловлено, главным образом, разными сроками и условиями их эксплуатации. Нормы амортизации определяют по единой методике с учетом всех форм физического и морального износа.

Амортизационные отчисления на предприятиях производят ежемесячно по отдельным группам ОПФ, состоящих на их балансе. Начисление амортизации по вновь введенным в эксплуатацию фондам проводят с первого числа месяца, следующего за месяцем начала их функционирования, а по выбывшим — прекращается с первого числа месяца, следующего за месяцем выбытия. Начисление амортизации не производят во время проведения реконструкции и технического перевооружения ОПФ с полной их остановкой, а также их перевода на консервацию. При реконструкции и техническом перевооружении продлевают нормативный срок службы фондов.

В целях создания финансовых условий для ускорения внедрения в производство научно-технических достижений и повышения заинтересованности предприятий в ускорении обновления и техническом развитии активной части ОПФ предприятиям предоставлено право ускоренной амортизации активной части ОПФ, используемой для выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования, расширения экспорта продукции. При этом утвержденная для данной группы объектов норма годовых амортизационных отчислений на полное их восстановление может быть увеличена, но не более, чем в 2 раза. Повышенные амортизационные отчисления проводят в течение нового расчетного срока службы фондов до полного перенесения всей их стоимости на производимую продукцию, выполняемые работы или услуги. Таким образом, ускоренная амортизация является целевым методом более быстрого по сравнению с нормативными сроками службы ОПФ полного перенесения их балансовой стоимости на издержки производства и обращения.

Амортизационные отчисления на полное восстановление активной части основных фондов производят в течение нормативного срока их службы или срока, за который балансовая стоимость этих фондов полностью переносится на издержки производства и обращения, а по всем другим ОПФ — в течение всего фактического срока их службы. В случае списания фондов до полного перенесения их балансовой стоимости на издержки производства и обращения суммы недоначисленнных амортизационных отчислений возмещают за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Эти суммы используют в таком же порядке, как и амортизационные отчисления.

Оборотные средства (оборотный капитал)

Оборотные производственные фонды — это предметы труда в денежном выражении, полностью потребляемые в процессе производства за одни его цикл и целиком переносящие свою стоимость на созданный готовый продукт. Они обеспечивают непрерывность производства и оказывают большое влияние на формирование оборотных средств. Структура оборотных фондов предприятий зависит от технического уровня производства, степени его специализации, особенностей используемых сырья и материалов.

К оборотным производственным фондам, обслуживающим сферу производства, относятся:

- *производственные запасы* (сырье, основные материалы и покупные полуфабрикаты, вспомогательные материалы, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, инструмент, инвентарь, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы), которые обеспечивают непрерывное ведение производственного процесса;
- *незаконченное производство*, которое состоит из незавершенного производства и полуфабрикатов собственной выработки;
- *расходы будущих периодов* затраты, произведенные в данном году, но относящиеся к продукции, которую будут выпускать в последующие годы.

После окончания производственного процесса оборотные фонды из сферы производства попадают в сферу обращения, связанную с реализацией готовой продукции и получением материальных ресурсов. Процесс обращения обслуживают фонды обращения, которые включают:

- готовую продукции на складе;
- готовую продукцию отгруженную, но еще не оплаченную заказчиком;
- денежные средства, находящиеся на расчетном счете в банке, в кассе и т.п.;
- средства в расчетах (дебиторская задолженность) и прочие.

Оборотные фонды и фонды обращения возобновляются после каждого производственного цикла. Между ними существует тесная связь — оборотные фонды превращаются в процессе производства в фонды обращения (готовую продукцию, затем в денежные средства), а денежные средства, вырученные от реализации продукции, превращаются в элементы оборотных фондов — сырье, топливо и т.п.

Совокупность авансированных денежных средств, предназначенных для образования оборотных производственных фондов и фондов обращения предприятий представляет собой *оборотные средства*. Их можно рассматривать с точки зрения натурально-вещественного содержания и формирования

финансирования. *Натурально-вещественное* содержание оборотных средств — это предметы труда, незавершенное производство, готовая продукция и деньги в кассе, на счетах в банке, в расчетах. С точки зрения *финансирования* оборотные средства — это деньги, авансированные для формирования производственных запасов, заделов незавершенного производства, остатка готовых изделий и т.п., необходимые для поддержания производственной деятельности. Оборотные средства функционируют одновременно в сферах производства и обращения, проходя три стадии кругооборота: *снабжение*, *производство и сбыт (реализация)*. При этом они принимают различные натурально-вещественные формы. Оборотные средства в производственном процессе принимают форму *производственных запасов* и *незаконченного производства*, а в процессе обращения — форму *готовых изделий* и *денежных средств* (после реализации продукции). Величина оборотных средств, обслуживающих производственный процесс, зависит в основном от длительности производственного цикла, уровня техники и технологии, организации труда. Величина средств обращения предопределена условиями реализации продукции, организацией снабжения и сбыта.

Совокупность элементов, образующих оборотные средства, которые включают элементы оборотных производственных фондов и фондов обращения, представляют собой состав оборотных средств. Доля отдельных элементов оборотных средств в общей их величине (в %) характеризует структуру оборотных средств. В химической промышленности в структуре оборотных средств основную долю составляют производственные запасы (более 45 %) и товары отгруженные, но не оплаченные (20 %), остальные элементы — незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства, готовая продукция, денежные средства, дебиторская задолженность и прочие средства занимают в среднем по 6 - 8 %.

Источниками формирования оборотных средств химической промышленности являются:

- собственные оборотные средства, которыми предприятия наделяют при из создании, и приравненные к ним оборотные средства (переходящая задолженность по заработной плате и отчислениям на социальное страхование, образующаяся вследствие разных сроков их начисления и выплат; предстоящие платежи за энергию и др.). Минимальные остатки приравненных к собственным оборотных средств образуют так называемые устойчивые пассивы, постоянно используемые в обороте, но не принадлежащие предприятию;
- *привлеченные оборотные средства* кредиторская задолженность предприятий по согласованным (акцептованным) расчетным документам, срок оплаты которых не наступил, средства по не оплаченным вовремя расчетным документам, задержанные к оплате по не оформленным (неотфактуренным) поставкам и средства прочих кредиторов;
- *заемные средства* краткосрочные банковские и коммерческие кредиты для обеспечения дополнительной потребности в оборотных средствах. За счет этого источника в химической промышленности формируют более 45 % оборотных средств.

Постоянное снижение доли собственных и приравненных к ним оборотных средств за счет увеличения доли заемных средств является положительной тенденцией, характеризующей стремление предприятий к эффективному использованию оборотных средств.

Время, в течение которого оборотные средства совершают полный кругооборот, называется *периодом оборота оборотных средств*. Этот показатель отражает среднюю скорость движения оборотных средств на предприятии или в отрасли и не совпадает с фактическим сроком производства и реализации определенных видов продукции. *Управление оборотными средствами* состоит в обеспечении непрерывности процесса производства и реализации продукции с наименьшей величиной оборотных средств.

Потребность предприятия в оборотных средствах для производства и реализации определенной продукции устанавливают путем *нормирования оборомных средств*. Оно представляет собой процесс разработки технически и экономически обоснованных *норм* оборотных средств, характеризующих минимально необходимые запасы товарно-материальных ценностей (в днях запаса или рублях на единицу стоимости оборудования, товарной продукции, одного работающего), и *нормативов* оборотных средств как произведения нормы на тот показатель, относительно которого она определена. Величина норматива

зависит от объема и особенностей производства, условий снабжения и сбыта, длительности производственного цикла и других факторов.

Производственные запасы, заделы незавершенного производства и остатки готовой продукции на складах, формируемые самими предприятиями из собственных оборотных средств на основе соответствующих нормативов, называются *нормируемыми оборотными средствами*. Устанавливаемые для каждого предприятия нормативы служат основой для определения потребности в оборотных средствах. Отгруженные, но не оплаченные заказчиком, товары, денежные средства, дебиторская задолженность и средства в расчетах относятся к *ненормируемым оборотным средствам*, которые формируют из заемных средств. В общей сумме оборотных средств в химической промышленности нормируемые составляют 80 %, ненормируемые — 20 %.

Общая потребность в оборотных средствах складывается из суммы производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции. Нормирование *оборотных средств в производственных запасах* заключается в определении нормы запаса материальных ресурсов и норматива оборотных средств под эти запасы. Общая норма производственного запаса состоит из трех частей: текущего, страхового и подготовительного запасов, рассчитываемых в днях и натуральных измерителях. Нормирование *оборотных средств в незавершенном производстве* проводят с учетом объема и состава вырабатываемой продукции, длительности производственного цикла, издержек производства продукции, коэффициента нарастания затрат по дням производственного цикла. Нормирование *оборотных средств в запасах готовой продукции* основывается на среднесуточном выпуске готовой продукции и времени (норме), необходимом для подготовки продукции к отгрузке, доставки ее на станцию (в порт) и оформления платежных документов.

Повышение эффективности использования оборотных средств выражается в высвобождении крупных денежных ресурсов, способствует росту эффективности производства, совершенствованию всей хозяйственной деятельности предприятия.

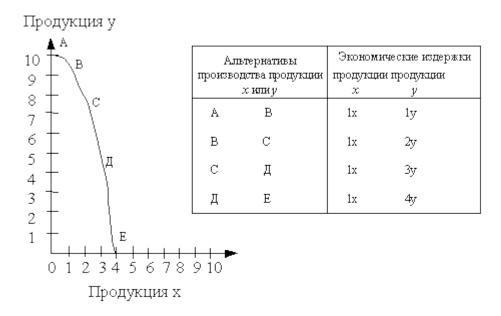
Ускорение оборачиваемости оборотных средств позволяет увеличивать выпуск продукции при той же сумме оборотных средств и зависит от их структуры, технологических особенностей производства, качества и стоимости используемого сырья, географического положения предприятий относительно поставщиков сырья, материалов, топлива и потребителей их продукции.

8.3.Стоимостные оценки производственно-хозяйственной деятельности Издержки производства

В рыночной экономике понимание издержек производства обусловлено ограниченностью экономических ресурсов и возможностями их альтернативного использования. Применение определенных видов ресурсов для производства какой-либо продукции означает отказ от изготовления другой (альтернативной) продукции. Так как цены на различные товары взаимозависимы, то издержки производства, которые представляют собой оплату купленных факторов производства, должны быть взаимосвязаны с ценами на товарных рынках. Предприниматель постоянно решает, какую продукцию изготовлять, получая при этом максимальную прибыль. Он должен выявить альтернативные издержки, т.е. издержки производства товара, который он не будет выпускать при условии, что его товар будет более эффективным. Денежная оценка количества продукта у, от выпуска которого приходится отказываться, чтобы изготовить дополнительную единицу продукции х, представляет собой экономические, или вмененные, издержки производства этой единицу продукции.

Очевидно, дополнительный выпуск каждой единицы продукции x требует отказа от все большего количества продукции y, что выражает *закон возрастающих экономических издержек*, который графически имеет форму кривой производственных возможностей (рис.7).

Рис. 7. Кривая производственных возможностей



Смысл закона возрастающих экономических издержек заключается в том, что используемые при изготовлении альтернативной продукции ресурсы полностью не взаимозаменяемы. При последовательном увеличении выпуска продукта x необходимо вовлекать и приспосабливать для его производства менее пригодные для этого ресурсы. И их, следовательно, по мере роста выпуска продуктов x нужно все больше изымать из производства продуктов y. Кривая производственных возможностей показывает, что для достижения наибольшей эффективности необходимо проводить отбор из разных достижимых комбинаций производства продуктов, расположенных на (или внутри) кривой. Все комбинации выпуска продукции, находящиеся с внешней стороны кривой, неосуществимы вследствие ограниченности ресурсов. Любая точка внутри кривой показывает неполную занятость ресурсов. При увеличении количества и улучшении качества используемых ресурсов и научно-техническом прогрессе положение кривой производственных возможностей сместится вправо, что означает возрастание общего объема выпуска продукции.

С позиций предприятия экономические издержки — это такие выплаты, которые оно должно произвести поставщикам ресурсов для того, чтобы отвлечь их от использования в других (альтернативных) производствах. Экономические издержки включают в себя внешние (бухгалтерские) издержки — плату за ресурсы поставщикам, которые не входят в число владельцев предприятия, и внутренние — неоплачиваемые издержки на собственные и самостоятельного используемые ресурсы. Внутренние издержки приравниваются к денежным платежам, которые могли бы быть получены за собственные и самостоятельно используемые ресурсы при наилучшем их применении. К ним относят также нормальную прибыль предпринимателя, т.е. минимальный доход, который он должен получать для продолжения данной предпринимательской деятельности.

В состав экономических издержек входят:

- *постоянные издержки*, величина которых не меняется в зависимости от колебаний объема производства рентные и арендные платежи, амортизация основных фондов, страховые взносы, оплата труда высшего управленческого персонала и др. Поскольку с увеличением объема производства возрастает общая выручка от реализации (валовый доход), то в расчете на единицу выпускаемой продукции постоянные издержки постепенно уменьшаются;
- переменные издержки, величина которых меняется прямо пропорционально изменению объема выпуска продукции затраты на сырье, топливо, энергию, оплату труда производственных рабочих и др. В начальный период переменные издержки растут быстрее, чем объем выпускаемой продукции. По мере достижения оптимальных масштабов производства происходит относительная экономия переменных издержек. Однако дальнейшее расширение производства приводит к новому росту переменных издержек, когда увеличение выпуска продукции требует более быстрого роста издержек по сравнению с ростом производства.

Сумма постоянных и переменных издержек при каждом определенном объеме производства продукции представляет собой *общие (валовые) издержки*. Издержки в расчете на единицу продукции отражают

соответственно постоянные, переменные и общие *средние издержки*. Выделяют также *предельные издержки* — добавочные затраты предприятия, связанные с выпуском каждой дополнительной (последней) единицы продукции относительно фиксированного объема производства. Предельные издержки равны приросту переменных издержек при неизменных постоянных издержках.

В хозяйственной практике российских предприятий в настоящее время вместо экономических издержек используют категорию "себестоимость", отражающую суммарные затраты на производство (издержки производства) и реализацию продукции (издержки обращения). Себестоимость продукции (работ, услуг) показывает денежную оценку используемых в процессе ее производства и реализации экономических ресурсов, а также затрат по управлению и обслуживанию производства. В состав последних следует включать расходы по страхованию ресурсов и другого имущества предприятий от рисков, под которыми понимают страхование от стихийных бедствий, несчастных случаев, непредвиденных обстоятельств, краж со взломом, противоправных действий третьих лиц, а также имущественных отношений от политических рисков. Себестоимость является важнейшей экономической категорией, потому что служит основой формирования цен на продукцию и услуги, влияет на величину налогооблагаемой прибыли, выступает необходимым элементом всех технико-экономических расчетов по обоснованию эффективности производства и инвестиционных проектов, оптимальных размеров концентрации и специализации, рациональных границ повышения качества продукции.

В процессе производства и реализации продукции предприятия осуществляют различные по составу и назначению затраты, составляющие себестоимость продукции. Для ее планирования, учета и анализа затраты группируют по определенным общим признакам, в зависимости от которых применяют следующие виды классификации затрат.

1. Классификация по экономическому содержанию, целевому назначению в производственном процессе и месту возникновения затраты. В соответствии с этими признаками все затраты, составляющие себестоимость, группируют по экономическим элементам и статьям калькуляции.

При классификации *по экономическим элементам*, которые являются однородными по экономическому содержанию затратами, не имеет значения место и цель расходования тех или иных ресурсов, важна одинаковая экономическая природа затрат. Например, расходы на электроэнергию для технологических, двигательных или осветительных целей, применяемую в различных формах и объектах, с разными целями объединяют в одну группу (экономический элемент), т.к. затраты использованы на одни вид ресурсов — энергию. Группировка затрат по экономически однородным элементам представляет собой *смету* затраты на производство. Она позволяет увязывать план по себестоимости с другими разделами плана предприятия, суммировать затраты отдельных предприятий независимо от номенклатуры выпускаемой продукции, устанавливать экономические особенности отдельных производств и отраслей — их материалоемкость, фондоемкость и трудоемкость.

Но на основе классификации по экономическим элементам затрат невозможно определить себестоимость производства и реализации единицы продукции, установить величину расходов в зависимости от места их возникновения и конкретной формы производственного использования, затраты на основное и вспомогательное производство, на управление. Эти данные могут быть получены при классификации затрат *по статьям калькуляции расходов*, в основу которой положен принцип единства цели и места расходования ресурсов, т.е. на какой вид продукции, для какой цели и на какой стадии производственного процесса произведены затраты. Группировку затрат по статьям калькуляции используют при определении себестоимости отдельных видов продукции (единицы или всего выпуска), для анализа и оперативного управления деятельностью отдельных участков, цехов и предприятия в целом, а также планирования снижения себестоимости конкретной продукции.

2. Классификация затрат по их роли в производственном процессе:

• *основные затраты*, непосредственно связанные с процессом производства продукции, без которых ее изготовление невозможно — затраты на сырье, материалы, топливо, энергию, заработную плату основных рабочих и др.;

• *накладные расходы*, связанные с управлением, обслуживанием и организацией производства. По месту возникновения их подразделяют на *цеховые*, *общезаводские* и *прочие производственные и внепроизводственные расходы*.

3. Классификация затрат по способу отнесения их на себестоимость конкретных видов продукции:

- *прямые расходы*, которые учитывают отдельно для каждого вида продукции затраты на сырье, материалы, топливо и энергию, заработную плату и др.;
- *косвенные расходы*, связанные с производством нескольких видов продукции и распределяемые между ними косвенным путем (условно).

4. Классификация затрат по характеру связи с изменением объема производства:

- *переменные расходы*, величина которых возрастает в зависимости от увеличения объема производства продукции при неизменности этих затрат в себестоимости единицы данной продукции;
- *условно-постоянные расходы*, общая величина которых в расчете на увеличение объема выпуска продукции не изменяется или изменяется незначительно.

Перечень статей затрат, их состав и методы распределения по видам продукции (работ, услуг) содержатся в отраслевых Методических рекомендациях по вопросам планирования, учета и калькуляции себестоимости. При этом устанавливаемая для каждой отрасли (подотрасли) группировка затрат по статьям калькуляции должна обеспечить максимальное выделение расходов, связанных с производством отдельных видов продукции, которые могут быть прямо и непосредственно включены в их себестоимость.

Определение затрат на производство и реализацию отдельных видов продукции по калькуляционным статьям расходов представляет собой калькуляция себестоимости единицы продукции, а форма их расчета называется калькуляцией себестоимости. В химической промышленности калькуляции рассчитывают на конечную (товарную) и промежуточную продукцию, потребляемую внутри предприятия (полуфабрикаты, энергию собственного производства и др.). В качестве калькуляционных единиц принимают измерители, по которым устанавливают объемы производства продукции (тонны, штуки, погонные метры и др.). Определяют себестоимость единицы продукции и всего выпуска за определенный период (месяц, квартал, год).

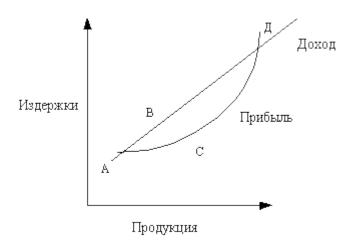
В зависимости от назначения и методов расчета различают следующие виды калькуляций: *плановые*, *сметные* (проектные), *отчетные* (фактические) и *нормативные*. В каждой калькуляции указывают наименование калькуляции и калькулируемой продукции, калькуляционную единицу, период, на который составляют калькуляцию, объем выпуска продукции в этом периоде. Порядок учета затрат и методы калькуляции себестоимости обусловлены особенностями технологии и организации производства продукции. В промышленности используют следующие методы калькуляции: *попередельный*, *нормативный*, *подетальный и позаказный*. В химических производствах наиболее распространен попередельный метод, при котором калькулируют себестоимость не только готовой продукции, но и полуфабрикатов на различных стадиях переработки исходного сырья.

Прибыль и рентабельность

Прибыль, как доход от использования факторов производства, представляет собой основную цель и важнейший обобщающий показатель результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Экономическая (валовая) прибыль — это остаток общей выручки от реализации продукции (валового дохода) после вычета экономических издержек производства на все использованные ресурсы. В отличие от экономической общая (валовая) бухгалтерская прибыль равна общей выручке от реализации продукции за вычетом внешних (бухгалтерских) издержек. Зависимость объема выпускаемой продукции, валового дохода, общих (валовых) издержек и прибыли показана на рис. 8. В зоне А издержки превышают доход и предприятие несет убытки. В зоне В оно имеет прибыль, при этом максимум прибыли будет в точке С. Издержки в зоне Д превысят доход и предприятие понесет убытки.

Прибыль зависит не только от издержек производства и объема реализованной продукции, но и от ее ассортимента и качества, производительности труда, уровня использования основного и оборотного капитала. Прибыль характеризует, с одной стороны, эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятий, с другой, — служит источником ее финансирования и отчислений в государственный бюджет, являясь одним из важнейших объектов налогообложения.

Рис. 8. Зависимость объема выпуска продукции, валового дохода, издержек производства и прибыли



Максимизация прибыли не должна быть главной целью производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т.к. это может войти в противоречие с требованиями его предназначения и миссии в обществе. П.Друкер указывал, что "прибыль не объяснение, не причина и не принцип поведения предприятия и деловых решений, а подтверждение их правильности". Нормально работающее предприятие должно получать прибыль, достаточную для покрытия риска экономической деятельности и предотвращения убыточности. Тогда оно будет находиться в состоянии, адекватном его миссии и предназначению, ибо сможет устанавливать и достигать цели, способствующие решению проблем общественного развития.

В отечественной практике бухгалтерского учета определяют общую (балансовую) сумму прибыли как разность между общей выручкой от реализации продукции (работ, услуг) в действующих ценах (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и всеми затратами на ее производство и реализацию (полной себестоимостью). В химической промышленности общая сумма прибыли формируется из следующих источников:

- от реализации товарной продукции (98 % общей суммы прибыли);
- *от реализации продукции, работ и услуг непромышленного характера* (прибыль от прочей реализации), выполняемых подсобными и обслуживающими производствами предприятий, от реализации излишних и не нужных товарно-материальных ценностей и т.п. (1 1,5 %);
- *от внереализационных операций*, не связанных непосредственно с реализацией продукции (менее 1 %).

На общую сумму прибыли преимущественно влияют факторы, связанные с эффективностью основной производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, величина прибыли зависит от изменения цен на сырье, материалы, полуфабрикаты, готовую продукцию, переоценки основных фондов и др., т.е. факторов, не зависящих от работы самого предприятия.

Прибыль является главным источником создания различных фондов (потребления, накопления, резервного) предприятия, прироста оборотных средств и оплаты кредитов, гарантом дальнейшего стабильного развития предприятия в условиях, когда возникает необходимость ограничивать и преодолевать различного рода экономические и политические риски, связанные с реализацией продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Общая сумма (масса) прибыли служит одним из основных показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия или отрасли, но в то же время не отражает какой ценой, т.е. с

использованием каких экономических ресурсов получена данная прибыль. Для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции, используют показатели *рентабельности*, характеризующие полученную прибыль по отношению к затраченным на это производственным ресурсам:

- *рентабельность продукции* (норма прибыли) как отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции, т.е. относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат;
- рентабельность производственных фондов (основного и оборотного капитала), которая показывает отношение общей суммы прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств, т.е. величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов. Этот показатель более объективно, чем рентабельность продукции, характеризует результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, отражая при какой величине использованного капитала получена данная масса прибыли.

С помощью рентабельности продукции оценивают эффективность производства отдельных видов изделий, а рентабельность фондов служит показателем эффективности работы предприятия (отрасли) в целом, т.к. при выпуске разнородной продукции практически очень трудно определить, какая доля фондов должна быть отнесена на издержки производства тех или иных изделий. Основные пути повышения уровня рентабельности — увеличение массы прибыли, снижение себестоимости продукции, улучшение использования производственных фондов.

Ценообразование на промышленную продукцию

Цена представляет собой выраженную в денежных единицах относительную стоимость отдельного товара (услуги), или количество денег, уплачиваемое и получаемое за единицу товара (услуги). В рыночной экономике цены являются одним из важнейших элементов, связывающим спрос и предложение.

Спрос — это потребность в определенном количестве товаров (ресурсов), которые при прочих равных условиях потребители желают и в состоянии купить по разным из возможных цен в течение определенного периода времени. Между ценой и величиной спроса существует обратная связь, т.е. снижение цены приводит к соответствующему возрастанию величины спроса, и наоборот, что отражает закон спроса. Предложение показывает разные количества товара (ресурса), которые производитель (собственник ресурсов) желает и способен произвести (предложить к продаже) по каждой конкретной цене из ряда возможных цен в течение определенного периода времени. Между ценой и величиной предложения существует прямая связь, т.е. с повышением цен соответственно возрастет величина предложения, и наоборот, что отражает закон предложения.

Избыток продукции приводит к снижению цены на нее, а нехватка (дефицит) вызывает повышение цены. Когда при цене в 3 единицы нет ни дефицита, ни избытка — это реальная цена, которую называют **ценой рыночного клиринга**, **или равновесной ценой** (рис. 9). При ней величина предложения и величина спроса уравновешиваются (равновесное количество равно 7 единицам товара), т.е. решения производителя о продаже и потребителя о покупке по данной цене взаимно согласуются. Точка пересечения (А) кривой спроса и предложения показывает равновесные цену и количество продукции.

Способность конкурентных сил предложения и спроса устанавливать цену на уровне, когда решения о купле и продаже синхронизируются, называется *уравновешивающей функцией цен*. Когда цены не могут выполнять функцию распределения ограниченных благ (товаров, ресурсов) между конкурирующими потребителями, возникает дефицит этих благ, т.е. фиксация цены является причиной дефицита. Повышение цены на редкое благо побуждает производителя выпускать его больше, а стабильная цена — сокращать производство.

Рис.9. График равновесий цены



При определении конкретных уровней цен предприятия ориентируются на уже существующие рыночные цены, либо формируют их в соответствии с производственными затратами, либо исходя из нормы прибыли. Ориентация на действующие рыночные цены — наиболее распространенный подход при свободном рынке, когда более или менее стабилен ассортимент товаров, много продавцов и много покупателей. В таких условиях цена, как правило, не является определяющим фактором для производителя. Для монополизированных рынков используют принцип формирования цен в соответствии с производственными затратами и нормой прибыли, при которых ценовая политика предприятия является определяющей. Кроме того, на уровень цен оказывают влияние предложение, т.е. объемы производимых и реализуемых товаров и спрос на них. Реальные пропорции в ценах и их возможные пределы в основном определяют уровень существующих и устоявшихся на рынке цен исходя из затрат всех поставщиков и конкуренции между ними.

Основные методы ценообразования (определения цен) следующие:

- *метод полных затрат*, который основан на рыночной цене, обусловленной совокупностью всех прямых и косвенных издержек производства и реализации продукции и прибылью на уровне средней по отрасли нормы прибыли, с учетом ссудного процента, средней скорости оборота капитала и степени конкуренции в отрасли;
- *метод ориентации на усредненные затраты* подобен предыдущему при определении средних переменных и постоянных затрат на единицу продукции. Если объем производства изменяется незначительно, то цены не привязывают к уровню полных затрат, а устанавливают на основе средних затрат экономического цикла;
- *метод предельных затрат*, позволяющий учитывать затраты на расширение производства. Его используют при увеличении объемов выпуска продукции с целью завоевания большей доли рынка, увеличения сбыта. Уровень предельных затрат может быть выше или ниже средних, что зависит от характера и масштабов увеличения спроса, периода его изменения, возможностей обеспечения при существующих производственных мощностях и др.;
- *метод нормальных (стандартных) издержек производства*, при котором расчет цены проводят на основе не фактических, а предполагаемых затрат предприятия при существующих условиях производства и материальных и стоимостных нормативах. Все затраты рассчитывают до начала производства, а себестоимость продукции калькулируют по установленным нормам расхода сырья, материалов, оплаты труда, а также накладных расходов. Расчет ведут применительно к нормальному объему загрузки производственных мощностей;
- *метод целевой цены*, или целевой нормы прибыли, учитывающей прочие затраты. Здесь исходными также являются издержки производства при определенном уровне загрузки мощностей. Цену устанавливают на уровне, включающем заранее определенную прибыль.

При выборе метода ценообразования обычно руководствуются объемами производства, степенью охвата (долей продаж) и устойчивостью рынка, характером цены (временная или относительно постоянная), видом продукции, ее взаимозаменяемостью.

Расчет исходной цены товара включает шесть последовательных этапов.

- 1. *Постановка задач ценообразования*, т.е. реализацию каких целей предприятие предполагает осуществить в результате продажи товара: обеспечение выживаемости, максимизацию прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка или качества товара.
- 2. *Определение спроса на товар*, который, как правило, обусловливает его максимальную цену в соответствии с законом спроса.
- 3. *Оценка издержек производства*, предопределяющих минимальную цену, которая должна полностью покрывать издержки производства и реализации товара, включая нормальную прибыль предпринимателя за приложенные усилия и риск.
- 4. *Анализ цен и товаров конкурентов*. Кроме спроса и издержек производства на установление цены товара влияют цены конкурентов и их рыночная реакция. Если предложенный товар аналогичен по качеству товару основного конкурента, то предприятие вынуждено будет назначить цену, близкую к цене этого товара.
- 5. **Выбор метода ценообразования**. Минимально возможную цену обусловливают издержки производства, максимальную наличие у товара каких-то уникальных свойств. Цены на продукцию конкурентов и товары-заменители показывают тот уровень, на который следует ориентироваться при принятии решения о выборе метода ценообразования.
- 6. Установление окончательной цены. При этом необходимо учитывать качество товара и возможности сервисного обслуживания, требующие дополнительных затрат, и, соответственно, увеличивающие цену товара, а также психологию ценовосприятия потребителя. При установлении цены товара производственного назначения следует иметь в виду, что она зачастую не является решающим побудительным мотивом его приобретения. При выборе цены на отдельные товары, необходимые в производственном процессе, часто ориентируются на конечную стоимость изделия. При этом учитывают цены на другие компоненты, возможное количество отходов, стоимость обработки, затраты на электроэнергию и др.

На определение исходной цены товара влияют: изменение уровней цен во времени, определенные сегменты рынка, потенциальные объемы спроса и предложения и др. Но расчетная исходная цена товара, очевидно, будет отличаться от *реальной рыночной цены*, которую установит рынок. Кроме обоснованного расчета цены важно иметь *четкую политику изменения цен*. Повышение, снижение, стабилизацию цен осуществляют по-разному: постепенно и равномерно, ступенчато, скачкообразно, исходя из принятых методов или при их сочетании. Выбор той или иной политики изменения цен зависит от конкретных условий рынка, характера реализуемой продукции (новизна, взаимозаменяемость, уровень патентной защиты), а также положения предприятия на рынке.

По характеру обслуживания ценами оборота в российской хозяйственной практике существуют следующие виды цен:

- *оптовые цены предприятий*, которые отражают нормативные издержки производства вырабатываемой продукции и среднюю прибыль от ее реализации, а также налог на добавленную стоимость и акцизы на определенную группу продуктов;
- *оптовые цены промышленности*, обслуживающие оборот продукции между ее производителями и потребителями через специализированные снабженческо-сбытовые организации. Такие цены превышают оптовые цены предприятий на величину издержек и прибыли этих организаций;
- *розничные цены*, которые обслуживают розничной товарооборот и по ним продукцию реализуют населению. Они включают помимо оптовых цен предприятий (или оптовых цен промышленности) издержки и прибыль торговых организаций;
- *тарифы*, или цены на услуги транспортных, коммунальных и других организаций.

Кроме *свободных* (договорных) цен существуют *регулируемые государством цены*, которые для определенных групп товаров (услуг) назначает Комитет цен РФ. Перечень этих товаров периодически

меняют и по ним устанавливают или сами цены, или предельные их значения. Это, как правило, товары первой необходимости и продукция стратегического назначения (нефть, газ, цветные металлы и др.).

Дифференциация цен в зависимости от порядка учета в цене транспортных расходов отражается в системе франкирования цен, что означает формирование цены с учетом оплаты за доставку готовой продукции от производителя к потребителю. "Франко" показывает до какого пункта (места) на пути продвижения продукции от изготовителя к потребителю в состав цены включают транспортные расходы, которые несет поставщик.

Предприятия-производители отпускают продукцию со своего склада или ближайшего пункта обычно по цене франко-станция отправления, а иногда "франко" включает доставку продукции на склад потребителя или на станцию назначения. В первом случае расходы по доставке оплачивает потребитель сверх цены, во втором — поставщик, усредненные расходы которого на доставку продукции включают в цену. При цене франко-станция отправления все расходы по доставке груза на станцию (пристань) отправления и погрузке его в вагоны оплачивает поставщик (изготовитель) продукции, а оплату железнодорожного тарифа и доставку груза к себе на склад осуществляет потребитель сверх оптовой цены. По таким ценам реализуют большинство видов химической продукции. В цены франко-станция назначения включают все транспортные расходы по доставке продукции до станции назначения. По этим ценам реализуют продукцию широкого повсеместного применения (нефтепродукты, резинотехнические изделия, цемент, металлы и др.).

Налогообложение предприятий

Налоги — это обязательные платежи физических и юридических лиц, взимаемые государством в лице федеральных и местных органов. Маневрируя налоговыми ставками, льготами и штрафами, изменяя условия налогообложения, вводя одни и отменяя другие налоги государство создает условия для ускоренного развития определенных сфер экономики, способствует решению актуальных для данного периода общественных проблем. Налоги выполняют две тесно взаимосвязанные **функции**:

- экономическую, обеспечивающую за счет налогов как активного фактора перераспределительных процессов значительное влияние на воспроизводство, стимулируя или сдерживая его темпы, усиливая или ослабляя накопление капитала, регулируя платежеспособный спрос населения.
- *фискальную*, с помощью которой создают материальные условия для нормального функционирования государства;

Совокупность налогов, установленных законодательной властью и взимаемых исполнительными органами, а также принципы и методы построения налогов представляют собой *налоговую систему*. Основные *виды налогов* следующие:

- прямые непосредственно на доход и имущество. Эти налоги платят те, кто получает доходы;
- *косвенные* на товары и услуги, включаемые в цены товаров или тарифы. Владельцы товаров или исполнители услуг при их реализации получают налоговые суммы, которые затем перечисляют в бюджет. Эти налоги платят те, кто тратит свои доходы;
- взносы в фонды социального и медицинского страхования.

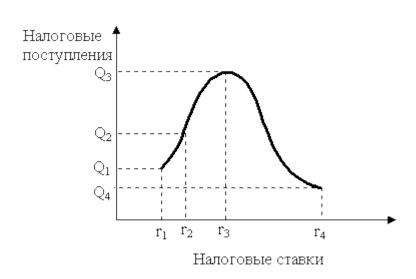
В зависимости от органа, который взимает налоги и распоряжается ими различают государственные (федеральные и субъектов федерации) и местные (муниципальные) налоги, которые поступают соответственно в бюджеты федеральный, субъектов федерации и муниципальный. По направлениям использования налоги подразделяют на общие, которые обезличиваются и поступают в единый бюджет, и специальные (целевые), имеющие строго определенное назначение (например, налоги на бензин, социальное страхование и др.).

Элементами каждого налога являются: субъект налога (налогоплательщик), объект налога (предмет обложения — доход, имущество, товары), единица обложения (единица измерения объекта), налоговая ставка (величина налога на единицу обложения), налоговый оклад (сумма налога, уплачиваемая субъектом с одного объекта), налоговые льготы (полное или частичное освобождение от налогов субъекта).

В зависимости от построения налогов различают следующие *ставки* налогов: *твердые* ставки (в абсолютной сумме на единицу объекта обложения) и *долевые* ставки (в определенных долях объекта обложения). Установленные в сотых долях объекта ставки носят название *процентных*, которые подразделяют на *пропорциональные* и *прогрессивные*. Пропорциональные ставки действуют в едином проценте к объекту обложения, а прогрессивные — увеличиваются с ростом объекта обложения, при этом действует *шкала* ставок.

Величина налоговых ставок оказывает решающее воздействие на состояние и развитие производства, в связи с чем в экономической науке обоснован верхний предел налогового изъятия - 30-35% предпринимательского дохода, за которым невыгодно продолжать хозяйственную деятельность, либо происходит массовое уклонение от уплаты налогов. На рис.10 показана зависимость между ставкой налогообложения и массой налоговых поступлений, которые растут до определенного уровня ставки налога, а затем резко снижаются.

Рис. 10. Зависимость налоговых поступлений от ставки налога



В нашей стране из-за необходимости сокращения огромного бюджетного дефицита налоговая система выполняет в основном фискальную функцию. Взимаемые с предприятий налоги, сборы, отчисления и другие обязательные платежи во многих случаях превышают не только чистый доход, но и ресурсы простого воспроизводства, что подрывает материальную базу будущего поступления налоговых платежей.

Существует три способа взимания налогов:

- *кадастровый* на основе реестра (кадастра), который включает перечень типичных объектов (земля, доходы), классифицируемых по внешним признакам, и среднюю доходность объекта обложения;
- *изъятие налога до получения дохода* (например, удержание бухгалтерией подоходного налога с заработной платы);
- изъятие налога после получения дохода (по декларации).

Налоговая система Российской Федерации включает четыре группы налогов:

- 1. Общегосударственные (федеральные) налоги и сборы;
- 2. **Республиканские налоги и сборы** республик в составе РФ, национально-государственных и административно-территориальных образований (субъектов РФ);
- 3. Местные (муниципальные) налоги и сборы;
- 4. Общеобязательные налоги и сборы субъектов РФ и местных органов.

К основным общегосударственным (федеральным) налогам, взимаемым с предприятий на всей территории РФ по единым ставкам, относятся:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы на отдельные группы и виды товаров;
- налог на прибыль предприятий;
- налог на операции с ценными бумагами;
- таможенная пошлина;
- подоходный налог с физических лиц;
- налоги и платежи за использование природных ресурсов;
- налоги, служащие источником образования дорожных фондов (дорожный налог).

К основным налогам и сборам субъектов РФ относятся:

- налог на имущество предприятий;
- лесной доход;
- плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из водохозяйственных систем (налог на воду).

К основным местным (муниципальным) налогам и сборам относятся:

- налог на имущество физических лиц;
- земельный налог;
- сбор за право заниматься предпринимательской деятельностью;
- налог на рекламу;
- налог на перепродажу автомобилей, вычислительной техники и персональных компьютеров;
- сбор со сделок на товарных биржах и др.

В первую очередь предприятия платят все поимущественные налоги и пошлины, сумму которых вычитают из налогооблагаемой прибыли, затем — местные подоходные налоги, после чего с оставшейся суммы уплачивают все остальные налоги. Законы, изменяющие налоговые платежи, обратной силы не имеют. Ответственность за правильность исчисления и уплаты налога несет налогоплательщик.

Для предприятий подавляющую сумму налоговых платежей составляют: налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на прибыль и налог на имущество.

Налог на добавленную стоимость (НДС) представляет собой форму изъятия в бюджет части добавленной стоимости, созданной на всех стадиях производства. Добавленную стоимость определяют как разницу между стоимостью реализованной товарной продукции (работ, услуг) и материальными затратами, отнесенными на издержки производства и обращения.

При расчетах добавленной стоимости на основе калькуляции себестоимости продукции очень сложно из комплексных статей (цеховые и общезаводские расходы, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, потери от брака и др.) выделить материальные затраты. Поэтому на практике используют упрощенный порядок расчета НДС — без установления величины добавленной стоимости. Сумму налога, подлежащую взносу в бюджет, определяют как разность между суммами налога, полученными от покупателей за реализованные ими товары (работы, услуги) и суммами налога, уплаченными поставщикам за материальные ресурсы, топливо и услуги, стоимость которых включена в издержки производства и обращения. Плательщики налога от этого ничего не теряют, происходит лишь некоторое несовпадение во времени между осуществлением материальных затрат и периодом, когда были оплачены счета поставщиков материалов, сырья, топлива, комплектующих и других изделий.

Складывается впечатление, что НДС платят предприятия, изготовляющие и реализующие свою продукцию. На самом деле НДС — косвенный налог на конечного потребителя, главным образом его платит население и в меньшей мере предприятия. НДС облагают реализацию всех товаров и материальных ценностей как собственного производства, так и приобретенных на стороне, движимого и недвижимого имущества, зданий и сооружений, электро- и теплоэнергии, газа, объема выполненных строительно-монтажных работ, ремонтных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических, проектно-изыскательских и других работ, выручку от предоставления всех видов услуг. В настоящее время действуют следующие ставки НДС: 10 % — по продовольственным товарам (кроме

подакцизных) и товарам детского ассортимента по особому перечню; 20 % — по остальным товарам (работам, услугам), включая подакцизные продовольственные товары. Оплату налога производят ежемесячно за истекший период не позднее 15 числа следующего месяца.

Акциз — косвенный налог, включаемый в цену товара, которую платит покупатель, хотя непосредственный плательщик этого налога — продавец. С помощью акцизов в бюджет изымают часть стоимости товара, которая не отражает ни эффективности его производства, ни потребительских свойств, а является следствием особых условий его изготовления и реализации. Подакцизными (т.е. облагаемыми акцизным налогом) товарами являются: вино-водочная продукция, автомобили, ювелирные изделия, хрусталь, изделия из меха и натуральной кожи и др. Ставки акцизов устанавливают в процентах по отношению к свободным отпускным ценам товаров, включающим издержки производства, прибыль и сумму акциза. При этом ставки налога рассчитывают таким образом, чтобы после изъятия акциза оставшаяся прибыль обеспечивала нормально работающему предприятию рентабельность не менее 25 %. С учетом этого ставки налога колеблются от 80 - 90 % (водка, спирт питьевой) до 20 - 10 % (ювелирные и меховые изделия, ковры). Акцизы уплачивают исходя из фактического оборота в следующие сроки: на вино-водочную продукцию — ежедневно на третий день после совершения оборота, остальную — за каждую декаду.

Объектом обложения налога на прибыль является валовая прибыль предприятия, уменьшенная на сумму:

- рентных платежей, вносимых в бюджет из прибыли, доходов, полученных по акциям, облигациям и ценным бумагам;
- отчислений в резервный или аналогичные фонды, доходов от долевого участия в деятельности других предприятий, прибыли от посреднических операций и др.;
- средств, направленных на технические перевооружение, реконструкцию, ввод новых мощностей;
- затрат на содержание собственных объектов здравоохранения, образования, культуры, спорта, домов инвалидов и др.;
- взносов на благотворительные цели, в экономические фонды, религиозные организации и т.п.

Существует целый ряд льгот по уплате налога на прибыль для малых и средних предприятий, общественных организаций, творческих союзов и благотворительных фондов, предприятий с преобладанием среди работающих инвалидов и пенсионеров. Ставка налога на прибыль предприятий составляет 30 %. Уплату налога осуществляют по кварталам в пятидневный срок со дня представления квартального бухгалтерского отчета, а за год — в десятидневный срок после сдачи годового отчета.

Налог на имущество должны платить все предприятия-собственники имущества на территории Российской Федерации, имеющие самостоятельный баланс. Сумма налога зависит от ставки налога и стоимости имущества, находящегося в границах данной административной единицы, поскольку этот налог вносят в местный бюджет. Стоимость имущества, подлежащего налогообложению, определяют по итогу актива баланса, очищенного от повторного счета. Объектом налогообложения являются основные средства, нематериальные активы, запасы и затраты, состоящие на балансе предприятия.

Налогом не облагают имущество:

- используемое для производства, переработки и хранения сельскохозяйственной продукции;
- вновь созданных предприятий в течение первых двух лет после ввода их в действие;
- путепроводы, пути сообщения, линии связи и электропередач, спутники связи;
- объекты жилищно-коммунальной и социально-культурной сферы, охраны природы, пожарной безопасности и гражданской обороны.

Предельный размер налоговой ставки на имущество не может превышать 2% от налогооблагаемой базы. Конкретную ставку определяют в зависимости от видов деятельности без дифференциации ее по отдельным предприятиям. Расчетным периодом является финансовый год. Исчисление налога ведут ежеквартально нарастающим итогом с начала года исходя из определяемой за отчетный период фактической среднегодовой стоимости имущества. При необходимости производят перерасчет, и излишне внесенные суммы налога засчитывают в счет очередных платежей или возвращают

предприятию-плательщику. Уплату налога на имущество осуществляют в те же сроки, что и налога на прибыль.

Для сокращения суммы уплачиваемых налогов, что соответственно увеличивает чистый доход, на предприятиях постоянно проводят работу по выявлению и использованию легальных возможностей минимизации налоговых платежей, ибо в законодательстве и нормативных актах имеются благоприятные для этого положения, исключения и льготы, относящиеся к отдельным элементам налогооблагаемой базы.

8.4. Учет, отчетность, финансовый анализ и аудит

Назначение и виды учета на предприятии

В соответствии с требованиями рыночной экономики и действующим законодательством каждое предприятие обязано проводить учет результатов своей хозяйственной деятельности. Сбор, обработка и обобщение различных показателей и данных позволяет формировать постоянную информацию о состоянии производственной и финансовой деятельности предприятия для принятия всех управленческих решений. Различают три вида хозяйственного учета: оперативный, статистический и бухгалтерский.

Оперативный учет заключается в сборе текущей информации о ходе хозяйственной деятельности в течение дня, например, учет явки работников, учет поставки запасных частей и др. Такой учет ведут по структурным подразделениям предприятия (участкам, цехам, бригадам, сменам), отдельным операциям и т.д. Оперативный учет лишь фиксирует данные о ходе исполнения отдельных операций, не обобщая их в целом по цеху или предприятию, без оформления соответствующих документов. Данные оперативного учета используют для текущего управления.

Статистический учет — это изучение, сбор и обобщение данных о ходе наиболее типичных хозяйственных процессов и операций, а также общехозяйственных социально-экономических явлений. В частности, статистический учет позволяет получить информацию о производительности труда на предприятии, коэффициенте сменности работы оборудования, бытовом обеспечении работников и т.п. Статистический учет не ведется непрерывно, но на его основе с помощью специальных методов и различных статистических показателей можно обобщать данные в целом по предприятию, отдельным его участкам и структурным подразделениям.

Важнейшим видом учета является *бухгалтерский учет*, который представляет собой постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет всех хозяйственных операций предприятия и его подразделений. Данные бухгалтерского учета обязательно подтверждают документально в строго определенной форме, они служат основным источником учетной информации о хозяйственной деятельности предприятия. В целом процесс ведения бухгалтерского учета и отчетности можно разделить на четыре *стадии*:

- документирование хозяйственных операций;
- сведение учетных данных воедино;
- подготовка отчетов (месячных, квартальных, годовых);
- анализ хозяйственной деятельности предприятия.

Цель бухгалтерского учета — это накопление, измерение и регистрация явлений хозяйственной деятельности для контроля за наличием и движением имущества, использованием производственных ресурсов в соответствии с существующими нормативами, формирования полной и достоверной информации о хозяйственных связях и результатах деятельности предприятия. Она необходима для оперативного руководства и управления, для налоговых и банковских органов, инвесторов, акционеров, покупателей и кредиторов.

Основные задачи бухгалтерского учета следующие:

- контроль использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- контроль законности совершаемых операций;

- организация достоверного учета поступления и расходования основного капитала, товарноматериальных ценностей и денежных средств;
- своевременное и точное определение фактических затрат на производство продукции и оказание услуг;
- обеспечение сохранности имущества предприятия;
- точный учет результатов деятельности предприятия, правильное определение и своевременное перечисление в бюджет всех налогов, получение данных для отчетов предприятия.

Технология учета хозяйственных процессов строго последовательна, что предопределено *методом бухгалтерского учета*. Каждая хозяйственная операция должна быть документально обоснована. Поэтому *документация* является начальным этапом учетной деятельности, на основе которой (документации) в дальнейшем происходит отражение хозяйственных процессов. Данные, зафиксированные в документах первичного учета, нуждаются в постоянной корректировке, которую проводят с помощью следующего элемента метода бухгалтерского учета — *инвентаризации*. Она состоит из проверки фактических остатков средств путем их подсчета, взвешивания, описания, оценки, проверки средств и расчетов, сопоставления этих фактических остатков с данными бухгалтерского учета.

Разнородные объекты бухгалтерского учета необходимо выразить в едином стоимостном измерении для определения затрат труда, материалов и др. С этой целью проводят *оценку* и *калькуляцию* отражаемых объектов учета, которые служат важнейшими способами определения себестоимости продукции. В дальнейшем оценка и калькуляция объектов учета нуждаются в суммировании, группировке и взаимоувязке, для чего используют такие элементы метода бухгалтерского учета, как *баланс* и *омчетность*, которые дают обобщенную характеристику состояния средств предприятия и источников его формирования на определенную дату.

Для бухгалтерского учета характерна запись хозяйственных операций в зависимости от увеличения или уменьшения средств. Поэтому бухгалтерский счет имеет две стороны: левую — *дебет* и правую — *кредит*. В зависимости от содержания хозяйственной операции ее сумму записывают на счетах дважды: по дебету одного счета и по кредиту другого. Сущность этой бухгалтерской операции носит название *двойной записи*, которую осуществляют бухгалтерской *проводкой*, т.е. путем отражения хозяйственной операции и ее суммы на бухгалтерских счетах с указанием какие счета дебетуются и кредитуются. В результате бухгалтерской проводки происходит взаимосвязь счетов, т.е. их *корреспонденция*.

Бухгалтерские счета открывают на каждый вид хозяйственных средств и их источников. По содержанию движения хозяйственных средств в бухгалтерском учете используют счета двух видов: активные и пассивные. Активные счета — это счета учета хозяйственных средств по их составу и размещению, а пассивные счета — это счета учета источников хозяйственных средств по их целевому назначению. Разность итоговых сумм по дебету и кредиту, актива и пассива носит название сальдо.

Предприятия и организации, состоящие на самостоятельном балансе и являющиеся юридическими лицами, ведут бухгалтерский учет и составляют квартальные и годовые бухгалтерские отчеты. В соответствии с этим утвержден План счетов бухгалтерского учета производственно-хозяйственной деятельности предприятий, который представляет собой перечень счетов, отражающий систематизированную группировку необходимой информации о всесторонней хозяйственной деятельности предприятия для осуществления управления, контроля, обобщения и анализа. В основу группировки счетов положены экономические особенности учитываемых ресурсов, характер их участия в кругообороте средств, а также специфика хозяйственных процессов. В Плане счетов приведены номера и наименования синтетических счетов (счетов первого порядок) и субсчетов (счетов второго порядка), которые используют исходя из требований текущего контроля и отчетности.

Для предоставления разного рода информации с различной степенью детализации обо всех хозяйственных операциях на предприятии ведут счета двух видов:

• *синтетические счета*, на которых отражают обобщенную информацию о составе и движении хозяйственных средств предприятия в денежном выражении;

• *аналитические счета*, на которых отражают все детальные, частные движения средств в натуральном и денежном выражении. Их открывают для детализации и расшифровки синтетических счетов

Данные всех синтетических счетов обобщают за месяц и отражают в оборотной ведомости по счетам синтетического учета. Сведения о наличии и движении отдельных видов материалов отражают в оборотной ведомости по аналитическим счетам к определенному синтетическому счету. В бухгалтерском учете различают простую и шахматную оборотные ведомости. Простая оборотная ведомость показывает обобщенную картину наличия и движения хозяйственных средств и источников их образования. Шахматная оборотная ведомость отражает обобщающие итоги хозяйственной деятельности за месяц с указанием корреспонденции счетов. На основе обработанных данных синтетического и аналитического учета составляют бухгалтерский баланс предприятия.

Основанием для отражения на счетах бухгалтерского учета совершенных хозяйственных операций служат оформленные в установленном порядке первичные документы. Их движение регламентирует *график*, который предусматривает оптимальное число подразделений и исполнителей для прохождения каждым документом и определяет минимальный срок его нахождения в подразделении. Данные первичного учета движения средств предприятия в дальнейшем должны быть зафиксированы в *учетном регистре*. Различают три вида учетных регистров:

- *регистры синтетического учета*, в которых учет ведут в обобщенном виде по синтетическим счетам;
- регистры аналитического учета, в которых учет ведут по аналитическим счетам;
- регистры комбинированные, сочетающие синтетический и аналитический учет.

Регистром синтетического учета является *Главная книга*, в которой записи производят, как правило, только по синтетическим счетам без подразделения на субсчета. Необходимые данные по субсчетам и аналитическим счетам (статьям расходов и др.) отражают в учетных регистрах. При этом должно быть обеспечено тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на 1-ое число каждого месяца. К регистрам аналитического учета относятся *книги*, *карточки*, *листы* и т.д. Комбинированный регистр представлен *журналом-ордером*. Вся бухгалтерская документация подлежит обязательному хранению в архиве предприятия в течение установленного срока: годовые отчеты — постоянно, Главные книги и основные учетные регистры — 5 лет, вспомогательные учетные регистры и большинство первичных учетных документов — 3 года.

Финансовая отчетность

Финансовая отчетность представляет собой формы, показатели и пояснительные материалы к ним, в которых отражают результаты хозяйственной деятельности предприятия. Финансовую отчетность составляют на основе документально подтвержденных и выверенных записей на счетах бухгалтерского учета. Для этого необходимо уточнить оценку активов и пассивов, провести начисления всех необходимых сумм, предусмотренных стандартами бухгалтерского учета, образовать соответствующие резервы и фонды, списать по назначению расходы, понесенные в отчетном периоде, отразить доходы. Для сравнения в финансовой отчетности приводят показатели предыдущего периода. Предприятия, объявленные банкротами и подлежащие ликвидации, готовят заключительную финансовую отчетность на дату объявления банкротства судебными органами, после чего составляют ликвидационный баланс.

Основными документами, используемыми для оценки хозяйственной деятельности предприятия, которые входят в годовой отчет предприятия, являются: баланс предприятия, счет прибылей и убытков, счет финансирования (движения денежных средств) и счет капитальных вложений.

Баланс предприятия. Баланс представляет собой сводную двухстороннюю таблицу всех бухгалтерских счетов предприятия, в которой отражено его финансовое состояние на день составления (обычно на последний день года) по сравнению с началом отчетного года. В **активе** баланса (левая сторона таблицы) фиксируют состав и размещение хозяйственных средств, которыми располагает предприятие. **Пассив** баланса (правая сторона таблицы) отражает источники образования и целевое назначение хозяйственных средств предприятия. Итоги активной и пассивной частей баланса, суммы всех статей левой и правой

сторон должны быть равны (сбалансированы), т.е. по стоимости активные и пассивные счета должны совпадать (рис. 11).

Рис. 11. Структура баланса

АКТИВ ПАССИВ

Раздел 1. Основные средства и прочие внеоборотные активы *Раздел 1*. Источники собственных средств

Раздел 2. Запасы и затраты **Раздел 2**. Расчеты и прочие пассивы

Раздел 3. Денежные средства, расчеты и прочие активы

Баланс

Целью составления баланса является проверка идентичности всех активных и пассивных счетов и получение количественных данных о деятельности предприятия. Вся информация баланса должна быть внимательно изучена и проанализирована, что позволит установить состояние и возможные пути развития предприятия. Прежде всего проводят сопоставление приводимых в балансах разных лет данных путем сравнения абсолютных показателей, их процентного изменения и индексации, когда данные базисного периода принимают за 100 %, а изменения измеряют в процентах к ним.

С учетом различных потребностей на предприятиях составляют несколько балансов: "внутренний", предназначенный для собственных нужд, и несколько "внешних" — для контрагентов, прессы и др. Последние содержат менее обстоятельную, а зачастую менее достоверную информацию в интересах предприятия. В балансе за один и тот же год могут быть различные модификации показателей (ухудшение — для налоговых ведомств, улучшение для банков), что не преследуется по закону.

Тонкость *балансовой политики* зависит от умелого использования тех средств бухгалтерского учета, которые не запрещены законодательством. К основным приемам ведения балансовой политики можно отнести:

- перенесение прибылей на более поздний срок (задержка их включения в счета в допускаемые законодательством сроки);
- перенесение прибылей на более ранний срок;
- отсрочка введения в эксплуатацию новых цехов и оборудования;
- быстрая продажа лишнего оборудования и реализация резервов, если их балансовая стоимость ниже цены продажи;
- ускорение или замедление выписки счетов;
- перемещение прибыли в страны с льготным налоговым режимом;
- установление внутренних цен и расценок;
- создание скрытых резервов;
- передача невыгодных сделок предприятиям, которые не должны публиковать свои годовые отчеты.

Счет прибылей и убытков показывает финансовый результат деятельности предприятия за отчетный период. В нем отражают все расходы, связанные с производством продукции и услуг, и общую сумму поступлений за проданные изделия, оказанные услуги и прочие источники доходов. Разница между выручкой и всеми затратами показывает чистую прибыль или убытки предприятия. В счете прибылей и убытков, который можно составлять не один раз в год, отражают следующие позиции:

- 1. **Товарообором** (реализованная продукция), складывающийся из суммы продаж товаров и услуг собственного производства и закупленных на стороне, за вычетом складируемой продукции и незавершенного производства.
- 2. *Затраты* (издержки продаж и реализации продукции) на приобретение перепродаваемых продуктов и услуг, на изготовление реализуемых продуктов и услуг, расходы по сбыту, административные расходы.
- 3. Торговая прибыль, получаемая при вычитании полных затрат из товарооборота.

- 4. *Поступления и убытки от инвестиционной деятельности*, состоящие из прибыли по акциям предприятия, прибыли от инвестиций, процентов уплаченных, списанных инвестиций, процентов, полученных по представленным клиентам кредитам и по счетам в банках.
- 5. *Валовая прибыль* от основной деятельности, включающая торговую прибыль и поступления (или убыток) от инвестиционной деятельности.
- 6. Налог на прибыль от основной деятельности.
- 7. **Чрезвычайные поступления и убытки**, которые включает все непредвиденные операции (покупка-продажа земли и недвижимости, внеплановые НИОКР, курсовая разница, ошибки в расчетах и др.).
- 8. Чистая прибыль или убытки за отчетный период.

Счет финансирования (движения денежных средств) регулярно в течение года отражает движение обязательств и капиталов. Этот счет показывает каким образом были созданы фонды денежных средств предприятия и на какие цели они были использованы. Счет финансирования состоит из следующих частей:

- 1. Денежная наличность и другие ликвидные средства на начало периода.
- 2. Источники финансирования:
 - за счет основной деятельности, в том числе прибыль до выплаты налогов, амортизационные отчисления, продажа основного капитала;
 - другие источники, в том числе выпуск акций, увеличение банковских займов, акцептованные векселя, прочие поступления.
- 3. Направления использования финансовых ресурсов:
 - выплата дивидендов;
 - выплата налогов и процентов по кредитам;
 - приобретение основного капитала;
 - увеличение запасов товарно-материальных ценностей;
 - рост дебиторской задолженности (предоставление кредитов);
 - уменьшение кредиторской задолженности (погашение кредитов).
- 4. Денежная наличность и другие ликвидные ценности на конец отчетного года (1+2-3).

В счете капитальных вложений отражают суммы, направленные на инвестиции, и показывают источники их финансирования (амортизационные отчисления, часть прибыли и др.). Счет капитальных вложений включает следующие показатели:

- первоначальную стоимость всех основных средств на начало рассматриваемого периода;
- сумму амортизации основных средств на начало периода;
- амортизацию основных средств, подлежащих начислению в течение периода;
- стоимость приобретения новых основных средств за период;
- остаточную стоимость оборудования, подлежащего замене и продаже в течение периода, прибыли и убытки от его продажи;
- сумму амортизации основных средств, приобретенных в течение периода;
- первоначальную стоимость основных средств и сумму амортизационных отчислений, которые будут у предприятия на конец периода.

Анализ финансового состояния и аудит

Анализ результатов хозяйственной деятельности проводят на основе его *годового от чета* о соотношении имущества и обязательств, который составляют в конце каждого хозяйственного года. Такой отчет должен отражать действительное имущественное положение предприятия и уровень его доходов. Анализ результатов финансовой деятельности предприятия выполняют последовательно по следующей схеме:

- *определение цели анализа* обзор имущественного и финансового положения и уровня доходов (прибылей) для обоснования принятия управленческих решений;
- **выбор исходной информации** балансов, счетов прибылей и убытков, отчетов о состоянии дел, годовых отчетов предприятия и конкурирующих предприятий, таблиц биржевых курсов, сообщений из экономической прессы и т.д.;

- *сбор цифровых данных* путем классификации, в частности, разложения итога деятельности предприятия по источникам образования результата;
- *оценка* сводного баланса движения имущества и капитала, сравнительного баланса и определение основных показателей, расчетных цифр или индексов;
- *интерпретация* исследование причин, которые привели к полученному в сводном балансе результату и подготовка заключения;
- отражение результатов анализа в форме отчета.

Источниками информации для проведения анализа финансового состояния служат бухгалтерский баланс и приложения к нему, данные статистического и оперативного учета. Анализ можно проводить с различной степенью детализации.

Обобщающие показатели оценки финансового состояния характеризуют: *ликвидность*, *привлечение заемных средств*, *оборачиваемость капитала*, *прибыльность*. Конкретный набор локальных показателей можно варьировать в зависимости от специфики отрасли, целей анализа и прочих факторов. Наиболее важными локальными показателями являются следующие коэффициенты:

Ликвидность оборотных активов

К ₁ -коэффициент абсолютной ликвидности	= -	наличность + эквиваленты наличности
		краткосрочные обязательства
К ₂ -промежуточный коэффи- циент ликвидности	= -	краткосрочные активы - запасы
		краткосрочные обязательства
Кз -коэффициент покрытия	=	краткосрочные активы
		краткосрочные обязательства

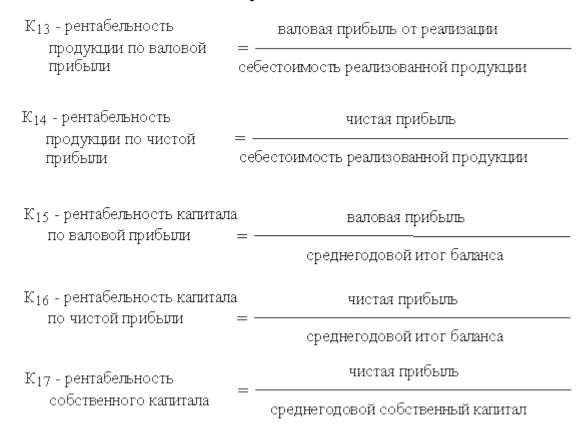
Привлечение заемных средств



Оборачиваемость (коэффициент деловой активности)

К6 - коэффициент общей объем реализации (продаж) оборачиваемости капитала среднегодовая стоимость активов К7 - коэффициент оборасебестоимость реализованной продукции чиваемости товарноматериальных запасов среднегодовая стоимость товарноматериальных запасов объем реализации в кредит Кв - коэффициент оборачиваемости счетов к среднегодовая стоимость счетов к получению получению (без сомнительных долгов) 365 То же (в днях) К9 Кв себестоимость реализованной продукции К10 - коэффициент обора-+/- изменение величины запасов чиваемости счетов к среднегодовая стоимость счетов к платежу платежу 365 То же (в днях) K11 K_{10} объем реализации К12 - коэффициент оборачиваемости счетов к среднегодовая стоимость собственного получению капитала

Прибыльность



Приведенные финансовые коэффициенты применимы как к действующим, так и вновь вводимым предприятиям. В процессе анализа можно пользоваться в качестве сравнительного эталона системой показателей предприятия, близкого по профилю выпускаемой продукции с устойчивым финансовым положением. Для определения причин отклонения показателей от желаемых, следует произвести декомпозицию условий (экономических, производственных), определяющих значения конечных показателей.

Анализ финансового состояния проводят на основе приемов сравнения и группировок, цепных подстановок, регрессионного и корреляционного анализа. Сравнения сопоставимых финансовых показателей отчетного периода производят с их плановыми значениями и данными предшествующего периода. Группировка заключается в объединении финансовой информации в аналитические таблицы, что дает возможность сделать соответствующие сопоставления и выводы, установить взаимосвязь различных показателей, определить влияние наиболее существенных факторов и выявить те или иные закономерности и тенденции в развитии финансовых процессов. Прием цепных подстановок применяют для расчетов воздействия отдельных факторов на величину совокупного финансового показателя. Сущность этого приема заключается в том, что, последовательно заменяя каждый отчетный показатель базисным, все остальные показатели рассматривают как неизменные.

При анализе финансового состояния предприятия необходимо провести оценку внешней среды, в частности, его основных конкурентов. Экономические показатели деятельности данного предприятия следует сопоставить с лучшими и худшими у конкурентов, со среднеотраслевыми и среднерегиональными. В результате финансового анализа должны быть установлены сильные и слабые стороны предприятия, преимущества и опасности внешней среды с тем, чтобы повысить устойчивость предприятия к неблагоприятным изменениям спроса, доходов, налогов и других обстоятельств.

Анализ финансового состояния предприятия позволяет выявить внутрихозяйственные резервы, изыскать пути увеличения доходности и повышения прибыли. Это связано с тем, что финансовая работа, прежде всего, связана с оборотом денежных средств, и в финансовых показателях концентрируются основные экономические результаты хозяйственной деятельности. В ходе контроля правильного и своевременного оборота денежных средств осуществляется взаимосвязь финансовой службы практически со всеми участками хозяйственной деятельности предприятия.

Свои годовые отчеты предприятия обязаны предоставлять для проверки аудиторам, имеющим на это специальное разрешение (лицензию). Аудиторская деятельность (аудит) представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по проведению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований хозяйствующих субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг. Аудит осуществляют наряду с финансовым контролем деятельности хозяйствующих субъектов также специально уполномоченные на то государственные органы (Контрольное управление Президента РФ, Счетная палата РФ, Министерство по налогам и сборам РФ, Контрольно-ревизионное управление Минфина РФ и др.).

Основная *цель аудиторской деятельности* — установление достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия и соответствия совершенных ими хозяйственных операций законодательным и нормативным актам. В соответствии с правилами и в зависимости от цели могут быть проведены различные *виды аудиторских проверок*: исполнения и оперативная, выборочная и сплошная, статей расходов и поступлений, статей баланса, внутренняя и внешняя, в условиях компьютерной техники, систем контроля. Аудиторская проверка может быть *обязательной* и *инициативной*. Обязательную аудиторскую проверку проводят по поручению государственных органов, инициативную — по решению хозяйствующего субъекта.

Результатом аудиторской проверки является *заключение аудитора* (фирмы) — документ, имеющий юридическое значение для всех юридических и физических лиц, органов государственной и местной власти и управления, судебных органов. Заключение аудитора (фирмы) должно состоять из трех частей:

- 1. **Вводной**, где приводят реквизиты аудитора или аудиторской фирмы (адрес, телефон, наличие лицензии, расчетный счет и др.).
- 2. Аналитической, в которой указывают:
 - наименование хозяйствующего субъекта и период его деятельности, подлежащий проверке;
 - результаты экспертизы организации бухгалтерского (финансового) учета, составления соответствующей отчетности и состояния внутреннего контроля;
 - факты выявленных в ходе проверки существенных нарушений установленного порядка ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности, влияющих на ее достоверность, а также законодательства РФ, которые нанесли или могут нанести ущерб интересам собственников, государства и третьих лиц.
- 3. *Итоговой*, содержащей запись о подтверждении достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующего субъекта.

Если в ходе проведения проверки заказчиком не были устранены замеченные существенные нарушения, в итоговой части аудиторского заключения делают запись о невозможности подтверждения достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Аудиторское заключение предназначено для включения в годовой отчет предприятия и предоставления в налоговые органы.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.

Литература

Андросов А.М. Бухгалтерский учет и отчетность. - М.: АО "Менатеп-информ", 1992, 320 с.

Бандурин А.В., Зинатулин Л.В. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. - М.: БУКОВИЦА, 1999, 212с.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: "Знание", ЦИНО.1996,472с.

Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.: ИНФРА-М,1999,248 с.

И.Ворет, П.Ревентлоу. Экономика фирмы. Учебник. - М.: Высшая школа, 1994, 272 с.

Герчикова Л.Н. Менеджмент. Учебник. - М. "Банки и биржи". ЮНИТИ,1995, 480с.

Менеджмент. Учебник. /Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС,1999, 504 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело ЛТД", 1994,702с.

Менеджмент организации. Учебное пособие./ Под ред. З.П.Румянцевой и

Макконел К.Р., БрюС.Л. Экономикс, т.1и 2. - М.: "Республика", 1992, 339 и 400 с.

Н.А.Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 1996, 432с.

Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие.- М.: ПКК "ДеКА", 1997, 304 с.Основы предпринимательского дела. / Под ред. Ю.М.Осипова.- М.: "Гуманитарное знание", 1992, 223 с.

Составление бизнес-плана. М.: изд. "Джон Уэйли энд Санз", 1995. 223 с.

Финансы. / Под ред. В.М.Родионовой. - М.: Финансы и статистика, 1995, 432 с.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1.- Мм.: "Ось-89", 1994, 208 с.

Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.: ТОО "Корона-принт", 1996, 256 с.

Теория и практика антикризисного управления. Учебник. / Под ред. С.Г.Беляева и В.И.Кошкина. - М.: "Закон и право". ЮНИТИ, 1966.

Кочетков А.И. Налогообложение предпринимательской деятельности. Учебно-практическое пособие. -М.: АО "ДИС", 1995 - 240 стр.

Управление качеством: Учебник для вузов/С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.- 199с.

Основы менеджмента: Пер. с англ. /Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; М.: "Дело", 1992. – 702с.

- © Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000.
- © Электронная версия, "Эколайн", 2000.