

Лекции 3. Фирма: основы организации предпринимательской деятельности

1. Понятие фирмы. Классификация фирм. Многообразие экономических интересов различных агентов в рамках фирмы.
2. Сетевые формы организации бизнеса.
3. Издержки производства: понятие, виды. Эффективность и рентабельность.
4. Основные и оборотные фонды.
5. Маркетинг как философия предпринимательской деятельности. Менеджмент.

Вопрос 1. Понятие фирмы. Классификация фирм. Многообразие экономических интересов различных агентов в рамках фирмы.

Под *фирмой* понимается самостоятельная предпринимательская единица с правами юридического лица, которая в качестве собственника или владельца распоряжается своим имуществом и нематериальными ценностями.

Как самостоятельный субъект хозяйственной деятельности фирма имеет устав, в соответствии с которым она занимается производством или реализацией продукции (услуг) в целях получения прибыли или социального эффекта.

Юридическое толкование, статус и регулирование фирмы в законодательстве различно.

В качестве фирмы могут выступать как отдельные бизнесмены, так и коллективные капиталисты (семейная фирма, товарищество, партнерство-договорные объединения предприятий двух или более капиталистов, акционерная фирма), а также государственные и смешанные *предприятия*.

Большинство фирм в всемирном хозяйстве - мелкие и средние, но господствующее положение в экономике принадлежит крупным и крупнейшим фирмам - **монополистам**, главным образом *монополистам* международным.

В зависимости от особенностей организационной структуры, характера отраслевого производства, степени концентрации и централизации капитала фирмы могут быть оформлены в виде промышленных **объединений предприятий** или диверсифицированных конгломератов - концернов, торговых монополистов - синдикатов, временных целевых союзов - пулов, консорциумов и др.

По принадлежности **капитала** фирмы подразделяются на частные, кооперативные, государственные и смешанные – государственно-частные.

По национальной принадлежности фирмы делятся на национальные и международные.

По степени зависимости от других фирм и организаций - на филиалы (дочерние фирмы) и контролируемые (ассоциированные) фирмы.

В организационном отношении мелкие и средние фирмы могут состоять из одного предприятия, крупные и крупнейшие из головной оперативной компании в составе нескольких производственных и других отделений и юридически независимых, но реально подконтрольных, национальных и зарубежных филиалов.

Головные компании ряда крупнейших монополистов превратились в группу *управления* (офис), формально юридически не имеющей отношения к входящим в состав монополистов компаниям.

В качестве фирмы может также выступать холдинг-компания, сама не являющаяся производителем, но владеющая и управляющая контрольными пакетами акций юридически независимых компаний.

В гражданском праве термин фирма обозначает также официальное наименование, под которым предприятие, организация или компания выступают в хозяйственной практике. Это наименование подлежит правовой регистрации в торговом реестре.

Фирма — это обособленная специализированная организация, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовлять нужную **потребителям** продукцию (выполнять **работы**, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

В экономике России функционируют различные фирмы, отличающиеся друг от друга рядом признаков: по характеру потребляемого сырья, отраслевой принадлежностью, размером, масштабом производства, степенью специализации, методом организации производства, степенью его механизации и автоматизац

ии.

Гражданский [кодекс](#) классифицирует юридические лица на коммерческие и некоммерческие организации.

Юридические формы организации могут быть различными.

В качестве фирмы могут выступать

-отдельные **бизнесмены**

-коллективные формы (семейная фирма, товарищество, партнерство, договорные *треста* двух или более субъектов, акционерные общества)

-государственные и смешанные предприятия

В зависимости от особенностей организационной структуры, характера отраслевого производства, степени концентрации и централизации *капитала* фирмы могут быть оформлены в виде промышленных объединений или диверсифицированных **конгломератов** - концернов, торговых монополистов - синдикатов временных целевых союзов - пулов, **консорциумов** и др. По принадлежности капитала фирмы подразделяются на:

-частные;

-кооперативные;

-государственные;

-смешанные - государственно-частные;

По национальной принадлежности фирмы делятся на:

-национальные;

-международные.

По степени зависимости от других фирм и организаций делятся на:

-филиалы (дочерние фирмы)

-контролируемые (ассоциированные) фирмы.

Встречаются понятия «фирма» и «предприятия», сущность которых и **разница** между ними не определяются нормативными актами.

В связи с этим разные авторы поразному определяют сущность этих определений.

Главное отличие между фирмой и предприятием заключается в том, что фирма является более крупным объектом и носит многоотраслевой характер.

С точки зрения концентрации производства в составе фирмы в качестве структурных звеньев выступает предприятие различных *отраслей* экономики.

Отличие фирм от учреждений заключается в том, что учреждения(школы, больницы) по большинству государственные, не стремящиеся к извлечению профита, а фирма – экономический субъект, участник **рыночных отношений**, главной целью которой является получение профита.

Как правило, в нормативно-правовых актах (НПА) под организацией понимается фирма, предприятие.

Многообразие экономических интересов агентов в рамках фирмы.

1.Интересы акционеров:

-достижение наименее рискованного портфеля вложений;

-максимизация дивидендов;

-оптимизация эффекта дохода и эффекта цены.

2. Интерес индивидуального собственника - максимизация полезности при выборе между денежным доходом и временем отдыха.

3. Интересы управляющих:

-максимизация совокупной выручки фирмы;

-максимизация полезности от собственного положения;

-максимизация темпов роста фирмы.

4.Интерес кредиторов - получение максимума дохода на вложенные средства.

5.Интерес дебиторов - максимизация сроков использования чужих денег.

6. Интерес работников - максимизация дохода работника.

Вопрос 2. Сетевые формы организации бизнеса.

Суть сетевых организаций заключается в отсутствии единого органа управления и множественности центров управления. Могут быть консультативные советы для руководителей ячейки или какая-то временная координационная структура.

Примеры существующих сетевых организаций включают в себя следующее:

- Сетевая организация при реализации крупных проектов. В этих формах работа организована вокруг конкретных проектов и включает создание временных групп квалифицированных работников различного профиля (например, строительных и промышленных проектов, публикации или создания фильмов).
- Сетевое взаимодействие в районах («долинах») с небольшими производственными фирмами. Эти формы коммуникаций охватывают, например, промышленные районы Северной Италии (включая текстильные компании, такие как Benetton) или полупроводниковые фирмы в Силиконовой долине (США).
- Ведущие крупные производственные фирмы рассредоточены географически и объединены в единую систему. Эти формы включают в себя известную азиатскую «кейрецу» (коммерческие ассоциации) и отношения сотрудничества между крупными сборочными компаниями и различными мелкими поставщиками (например, Volvo в Швеции).
- Стратегические альянсы. Альянсы этого типа распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

Некоторые сети объединяют поставщиков, производителей и органы по продаже продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты цепочки создания стоимости связаны на договорной основе в интересах проекта или производства, а затем распадаются, чтобы стать частью новой цепочки создания стоимости для следующего бизнес-проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, поставщиков легко заменить, в результате чего компания с сетевой структурой снижает затраты.

Сетевые организации отличаются от других типов организаций по ряду причин. Во-первых, фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенных продуктов или услуг. Напротив, многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенных в разных частях цепочки создания стоимости.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Тем не менее, эти механизмы не только отношения независимых субъектов бизнеса. Фактически, различные компоненты сети обмениваются информацией, взаимодействуют друг с другом, поставляют продукты для того, чтобы занимать определенное место в цепочке создания стоимости.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, многие недавно разработанные сети предлагают более эффективную и заинтересованную роль для участников совместных проектов. Опыт показывает, что такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению договорных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (в том числе компьютерные, полупроводниковые, автомобильные), Сети представляют собой объединение организаций, основанных на сотрудничестве и взаимном владении акциями членов группы — производителей, поставщиков, торговые и финансовые компании.

Хотя сетевые организации имеют функции, которые отличают их от других организационных форм, стабильные, динамические и внутренние сети включают элементы различных организационных структур в качестве основных компонентов новых форм. Например, функционально организованная компания может вступить в альянс с определенными дистрибьюторами или продавцами продуктов, чтобы сосредоточиться только на тех видах деятельности, для которых у нее есть необходимое оборудование и техническое оборудование. Результатом этих изменений может стать стабильная сетевая организация: основная компания объединяется с ограниченным числом тщательно

отобранных партнеров. Напротив, крупная матричная многонациональная организация, состоящая из различных подразделений по проектированию, производству и продаже, может принять решение заменить централизованное ценообразование отношениями купли-продажи между своими подразделениями со свободным ценообразованием. Результатом будет сеть типа «внутренний рынок». Наконец, в некоторых отраслях быстрые технологические и рыночные изменения могут подтолкнуть организационные структуры подразделений к переходу в динамичную, многоуровневую сеть владельцев активов, дизайнеров, поставщиков, производителей и продавцов. Это оказалось наиболее распространенным за последние два десятилетия для издательских фирм.

В результате сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономности структуры подразделения и возможности передачи ресурсов, что характерно для матричной организации.

Первыми исследователями, которые наиболее четко описали сетевые формы организации большого бизнеса, были Р. Майлз и С. Сноу (подробный обзор их работы был проведен В. Каткало). Они предложили классификацию сетевых структур, в которых они выделяют 3 основные формы: внутренний, устойчивый и динамичный. **Области применения сетевых структур (по Майлзу и Сноу):**

- Внутренние и стабильные сети наиболее приемлемы в зрелых отраслях, где требуются высокие капиталовложения;
- Динамические сети больше подходят для низкотехнологичных отраслей с короткими циклами разработки продукции и для развития высокотехнологичных отраслей (электроника и биотехнология).

Внутренняя сеть

Внутренняя сеть предполагает, что корпорация сохраняет свои размеры, границы и количество компаний, входящих в нее, но вводит рыночные механизмы во внутреннюю среду компании.

То есть внутренние подразделения компании начинают работать по рыночным ценам, а не по трансфертным ценам, и могут продавать продукцию фирмам за пределами корпорации. В результате эффективность их деятельности растет, поскольку они ориентированы на самостоятельный бизнес, а не на стабильный заказ от материнской компании, которая теперь сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков.

Логика внутренней сети или внутреннего рынка требует создания внутри фирмы рыночной экономики. В нем организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установленным на рынке. Очевидно, что если внутренние операции отражают рыночные цены, различные компоненты должны иметь постоянную способность оценивать качество товаров и их цены путем покупки и продажи за пределами фирмы.

Цель внутренней сети, а также ее предшественника, матричной формы, заключается в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы департаментам фирм, нацеленным на конечный результат. Но, как и матричная структура, внутренняя сеть может быть нарушена из-за факторов, которые перегружают ее рыночные механизмы, и из-за изменений, приводящих к дисбалансу во взаимоотношениях между покупателями и продавцами.

Внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за их чрезмерного расширения, но еще более из-за неправильно ориентированных модификаций. Самая распространенная ошибка руководителей организаций — вмешиваться в потоки ресурсов или определять цены транзакций. Менеджеры также могут видеть выгоду от закупок внутренних бизнес-единиц у вновь созданного подразделения, даже если его цены немного выше, чем на рынке. Но то, как они решают такие проблемы, имеет решающее значение для оценки жизнеспособности сети. Менеджеры должны создавать стимулы и направлять деятельность структурных подразделений, демонстрируя преимущества рыночных методов получения прибыли. Несмотря на проблемы, движение от централизованно планируемых иерархических структур к структурам «внутреннего рынка» набирает обороты.

Стабильная сеть

Стабильная сеть отличается тем, что центральная фирма контролирует несколько наиболее важных активов, которые определяют конкурентоспособность компании в определенной области

бизнеса. Она получает оставшиеся активы в тесном сотрудничестве со своими постоянными партнерами (дистрибьюторами, поставщиками).

Эта форма в основном близка к функциональной организации. Он предназначен для обслуживания предсказуемого рынка путем объединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений компании) в соответствии с заданной цепочкой создания стоимости продукта. Однако, в отличие от вертикально интегрированной организации, стабильная сеть заменяет ряд компонентов компании, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность за счет обслуживания клиентов вне сети /

Наиболее распространенной угрозой эффективности стабильной сети является требование полностью использовать ее ресурсы в интересах центра компании. В этом случае цены, качество продукции и технические параметры организации не улучшаются за счет рыночной конкуренции. Это может быть выражено в неспособности поставщиков конкурировать на рынке, и центр компании должен использовать весь свой потенциал. В целях максимизации эффекта как центр компании, так и ее постоянные партнеры должны учитывать пределы их взаимозависимости. Стабильная сеть также может быть нарушена непродуманными изменениями. Некоторые центральные фирмы пытаются установить все условия работы в цепочке для поставщиков. Чрезмерное вмешательство в процесс снабжения и распределения со стороны центральной фирмы может быть отклонено другими. Но в определенных рамках тесное сотрудничество выгодно. В то же время, если не соблюдается добровольность в цепи, творческий принцип подавляется. И в результате фирма-центр превращает организацию в вертикально интегрированную функциональную систему.

Динамическая сеть

Динамическая сеть построена на максимальном удалении активов за пределами основной компании, которая контролирует только один или два важных актива, а иногда даже не имеет их, а только координирует информацию и денежные потоки. Основная компания (брокер) передает всю деятельность по созданию продукта и его реализации своим партнерам, которые могут работать не только на этом рынке, но и на смежных рынках. Таким образом, сеть достигает максимальной гибкости, участники сети могут легко переориентироваться на другие рынки, и брокер может найти новых партнеров. Такие сети распространены в отраслях, которые характеризуются резким изменением спроса в течение короткого периода времени (как правило, это отрасли, на которые влияет мода).

Параметры динамической сети:

- основная компания контролирует одно или два наиболее важных направления деятельности, которые дают ей возможность контролировать весь бизнес и партнеров, которые могут постоянно меняться;
- основная компания, имея только деньги, создает и финансирует проект, привлекая к исполнению партнеров с важными компетенциями; когда проект заканчивается, сеть перестает функционировать.

Этот тип сети связан с разделенной формой организации, которая фокусируется на адаптивности, ориентируя независимые подразделения на отдельные, но связанные рынки. Централизованная оценка результатов и локальная операционная автономия объединяются с динамичной сетью, в которой независимые фирмы объединяются для производства товаров или услуг один раз. Чтобы реализовать потенциал динамической сети, необходимо иметь много фирм (или бизнес-единиц), работающих в одной и той же цепочке создания стоимости, готовых объединиться для выполнения определенной задачи, а затем разойтись, чтобы стать частью другого временного альянса.

Наличие множества возможных партнеров, которые хотят применить свои навыки и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, является не только гарантией успеха, но и источником потенциальных проблем. Фирмы должны освоить достаточно широкий сегмент в цепочке создания стоимости, чтобы справиться с задачей тестирования и защиты своего вклада в общий проект. Разработчик должен сохранять свои способности создавать прототипы, производитель должен экспериментировать с новыми технологиями. Фирмы, чья база вклада либо слишком узка, либо неясно определена, легко опережают конкурентов на рынке.

Следовательно, фирмы с четко определенной компетентной позицией в цепочке создания стоимости, поддерживаемые постоянными инвестициями в технологии и развитие персонала, могут претендовать на взаимодействие с сетевыми партнерами. Тем не менее, для них существует постоянный соблазн понизить уровень своей компетенции. Они могут попытаться повысить уровень своей безопасности, доверяя законному исполнению контрактов, предпочтительным отношениям с определенными партнерами.

Все усилия (выход на новые рынки, внедрение технологических инноваций, внедрение системы стандартов) направлены на то, чтобы предоставить вновь сформированным структурам конкурентные преимущества. Такие модификации могут помешать эффективному развитию динамической сети, ее способности эффективно распределять ресурсы и персонал, объединяя и отключая их с минимальными затратами и минимальными потерями рабочего времени. Каждая компания (подразделение) должна поддерживать свою компетенцию и противостоять факторам, угрожающим сети.

Вопрос 3. Издержки производства: понятие, виды. Эффективность и рентабельность.

3.1. Понятие затрат и их классификация

Затраты организации представляют собой величину тех или иных расходов, необходимых для обеспечения ее функционирования и осуществления производственной и сбытовой деятельности. **Издержки** – неизбежное явление, они имеются у каждой фирмы, юридически оформленной. Но они различны для каждой из них в отдельности и зависят от экономической грамотности руководства и финансовых отделов, которые планируют объем деятельности и, как следствие, величину затрат.

Все затраты в соответствии с их направленностью и способом образования могут быть классифицированы с помощью следующих критериев.

1. Затраты играют абсолютно разную роль в формировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Основные затраты имеют непосредственную связь с технологическим и производственным процессом, посредством которого изготавливается определенный объем товаров и услуг общественного и иного потребления. Например, к таковым можно отнести расходы на заготовление сырья, материалов, топлива и оплату энергии, используемой при производстве или создании для него условий. Кроме того, основными затратами являются и выплаты заработной платы работникам организации, поскольку они осуществляются регулярно, т. е. на постоянной основе, и производятся за выполнение определенных работ или оказание услуг.

Накладные расходы связаны с обеспечением процесса производства и его организации, созданием благоприятных условий трудовой деятельности. Это так называемые цеховые и общезаводские расходы.

2. В соответствии с тем, к чему относятся данные расходы, они могут быть:

1) прямыми – представлены затратами на покупку и распределение материальных ресурсов и выплатами работникам окладов и премиальных. Можно сказать, что прямые расходы являются составной частью основных, поскольку опять-таки обеспечивают процесс производства факторами производства в виде сырья и рабочей силы;

2) косвенными, которые напрямую связаны с изготовлением различных видов продукции.

3. По степени однородности затраты делят на:

1) простые, т. е. однородные, затраты. Они осуществляются в соответствии с направлением деятельности предприятия и включают все расходы по покупке и поставке необходимых факторов производства на склады предприятия, а также по оплате фактора «рабочая сила»;

2) комплексные затраты – представляют собой расходы всех производственных подразделений и отделов организации в их совокупности.

4. По времени возникновения все затраты организации можно поделить на 3 вида:

1) текущие. Они осуществляются непосредственно в настоящем периоде, т. е. на тот момент времени, когда реально происходит процесс производства или осуществления других видов деятельности. Данный тип затрат является непосредственной основой для дальнейшего планирования работ;

2) будущие расходы – это те расходы, которые предстоит в будущем понести организации. Их можно предугадать посредством анализа рынка факторов производства и рынка товаров и услуг, динамики цен на них;

3) кроме того, для удобства составляются экономические модели деятельности: они на основании группировки ранее полученных данных (т. е. производится анализ всех предыдущих расходов) делают прогноз, благодаря которому организация может предполагать структуру предстоящих расходов и в соответствии с этим принимать те или иные решения.

3.2. Виды издержек организации

Каждая фирма в процессе своего функционирования несет определенное количество затрат, называемых издержками производства. Организовывая свою деятельность, предприниматель должен учитывать все возможности производства, в том числе альтернативного.

Занимаясь «не своим делом», производитель теряет прибыль. Необходимо учитывать и сам факт альтернативного использования ресурсов. Это позволит фирме грамотно вести расходы и планировать финансовую деятельность. Существует несколько классификаций издержек.

1. **Бухгалтерские издержки** – это реальные расходы фирмы в текущем периоде по приобретению сырья, необходимого оборудования и других производственных фондов. Кроме того, сюда входят затраты на заработную плату рабочим и аренду помещения, территории. Выплата заработной платы осуществляется непосредственно из фонда оплаты труда, который создается посредством денежных отчислений от прибыли организации.

2. **Внутренние издержки** представляют собой доход, который мог бы быть получен в результате более рационального использования имеющихся ресурсов и факторов производства. Очень часто фирма имеет в собственности и помещение, и землю, и собственный капитал в наличии. В этом случае фирма не имеет постоянных затрат на эти факторы производства, для нее они являются «бесплатными».

3. **Экономические издержки** включают бухгалтерские и внутренние. При принятии экономических решений должны учитываться все ресурсы, вовлеченные в процесс производства, и расходы по ним. Это способствует их более эффективному использованию.

4. **Частные издержки** представляют собой все расходы фирмы по оплате и покупке всех необходимых материальных и природных ресурсов.

5. **Общественные издержки** оцениваются с точки зрения общества с учетом положительных и отрицательных внешних эффектов (экстерналий), которые воздействуют на структуру и механизм рынка.

6. **Возвратные издержки** – это все расходы фирмы, которые она способна вернуть после очередного производственного цикла или по окончании своего функционирования.

7. **Невозвратные издержки** не имеют альтернативного использования. Это единовременные затраты по регистрации предприятия, его страхованию, изготовлению вывески.

В зависимости от объема выпускаемой продукции фирмы в краткосрочном периоде издержки подразделяются на две большие группы:

1) **постоянные издержки** – не зависят от объема производства в релевантном периоде. Они включают арендную плату, оплату электроэнергии и оклад рабочих. Иными словами, это затраты, которые повторяются с определенной частотой, как правило, в 1 месяц;

2) **переменные издержки** – находятся в зависимости от количества произведенного продукта, так как идут на покупку сырья и рабочей силы. Соответственно, при расширении масштабов производства для изготовления большего объема товаров и услуг уходит большее количество производственных оборотных фондов и трудовых усилий, и, как следствие, переменные издержки растут.

Постоянные и переменные издержки в сумме дают общие валовые. По мере развития предприятия и роста производства меняются средние и предельные издержки. Средние издержки представляют собой

расходы на единицу произведенного продукта, в то время как предельные зависят от каждой дополнительно созданной единицы. В долгосрочном периоде все издержки фирмы являются переменными. Здесь большую роль играет фактор времени.

3.3. Себестоимость продукции, ее виды

Себестоимость – это совокупность всех денежных затрат по изготовлению товаров и услуг в зависимости от специализации производственной деятельности. Данный показатель включает следующие расходы: покупку сырья, материалов, топлива, использование основных производственных фондов (машины и оборудование), оплату труда работников, а также другие затраты, которые могут быть связаны с производством и реализацией готовой продукции.

Себестоимость – важнейший показатель бухгалтерской отчетности, поскольку предоставляет данные о фактических производственных издержках. Кроме того, себестоимость может быть рассчитана как величина затрат, которая приходится на единицу изготовленной продукции. Посредством этого устанавливается конечная цена производителя на товары и услуги, которые он поставляет на потребительский рынок. Чем выше затраты, тем выше стоимость единицы товара, поскольку она заведомо включает и транзакционные издержки (т. е. издержки по доставке) и «накрутку» производителя за выполнение работ, и величину оплаты труда рабочим за произведенную деятельность. Как правило, организации стремятся минимизировать свои издержки, иными словами, снизить себестоимость продукции посредством использования более экономичных источников сырья, внедрения новых технологий и снижения показателя трудоемкости. Это дает возможность получить больший объем выручки, поскольку ее процентная доля от цены товара в этом случае значительно выше, чем его себестоимость.

Себестоимость готовой продукции изменяется в зависимости от объема затрат при ее изготовлении. Таким образом, существуют следующие виды себестоимости:

1) **цеховая** – представлена затратами всех цехов и других производственных структур, которые непосредственно участвовали в процессе изготовления определенного набора товаров и услуг;

2) **производственная себестоимость** – определяется путем прибавления к цеховой себестоимости общезаводских и целевых расходов;

3) **полная себестоимость** – включает затраты организации не только на выпуск продукции и организацию производственного процесса, но и на ее реализацию, т. е. поставку на рынок конечных товаров и услуг. Следовательно, она представляет собой совокупность производственных и коммерческих расходов.

Кроме данной классификации, существует еще деление себестоимости на индивидуальную и среднеотраслевую (в учет берутся все предприятия отдельной отрасли), плановую, которая формируется на базе текущих, и фактическую, относящуюся к данному моменту времени.

Себестоимость продукции также определяет структуру затрат посредством отнесения их к тому или иному периоду. Текущие затраты относятся на себестоимость продукции данного периода, в котором фактически происходит производственный процесс. Расходы будущих периодов характеризуются тем, что изготовление товаров осуществляется в данный момент, но относится на себестоимость продукции последующего периода (например, затраты на освоение и модернизацию производства или разработку новых видов продукции). К предстоящим расходам, как правило, относят те, которые фактически не осуществлены, но на них уже зарезервированы средства. Так, оплата отпусков и сезонные расходы планируются в течение года и к моменту наступления срока выплачиваются своевременно.

Эффективность (лат. *effectivus*) — соотношение между достигнутым **результатом** и использованными **ресурсами** (ISO 9000:2015)

Экономическая эффективность (англ. *Economic efficiency*) — это величина, определяемая соотношением полученных результатов деятельности человека, производства продукции (товаров или услуг) и затрат труда и средств на производство.

Для измерения эффективности производства используются показатели производительности труда, **фондоотдачи**, рентабельности, прибыльности, окупаемости и др. С их помощью сопоставляются различные варианты развития производства, решения его структурных проблем.

Измерение эффективности социальной сферы требует использования особых качественных показателей развития каждой из отраслей этой сферы.

Для государственной сферы необходимы специальные критерии соответствия затрат и результатов деятельности государства требованиям общества.

Показатели эффективности:

- **Внутренняя норма доходности**
- **Чистый дисконтированный доход**

Внутренняя норма доходности (внутренняя норма рентабельности, внутренняя ставка доходности **англ.** *internal rate of return*, IRR) — **процентная ставка**, при которой уравнивается приведённая стоимость будущих денежных поступлений и стоимость исходных инвестиций, **чистая приведённая стоимость** (NPV) равна 0. NPV рассчитывается на основании **потока платежей**, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV) – показатель, характеризующий эффективность вложений в развитие конкретного направления, благодаря чему на протяжении срока его реализации можно наблюдать за величиной денежных потоков и анализировать ее.

При подведении итогов хозяйственной деятельности, экономическом анализе ее результатов одним из главных коэффициентов является **рентабельность (от немецкого «rentabel» – доходный, полезный, прибыльный)** – это относительный показатель, отражающий экономическую эффективность предпринимательской деятельности.

Она показывает: эффективность используемых финансовых, природных, материальных, трудовых и других ресурсов, которые находятся в распоряжении субъекта хозяйствования; доходность самой экономической деятельности; эффективность бизнес-плана или инвестиционного проекта; окупаемость затрат.

Если прибыль – это абсолютный показатель эффективности, то рентабельность – относительный, поскольку отражает отношение полученного эффекта (прибыли) с затраченными ресурсами (затратами, издержками).

На основе анализа динамики этого показателя можно определить, выполнен ли план по отдельным направлениям деятельности, и осуществить межхозяйственные сравнения с конкурентами. В современной экономической теории она сравнивается с показателем коэффициента полезного действия (КПД).

Для разных целей рассчитываются разные виды рентабельности. Они объединяются в три основные группы:

- показатели, которые характеризуют **окупаемость производственных издержек и инвестиций** (рентабельность производственной деятельности, себестоимости, инвестиций);
- показатели, характеризующие **доходность продаж** (рентабельность продукции (оборота), услуг подряда);
- показатели, характеризующие **прибыльность активов и их частей** (рентабельность персонала (рабочей силы), капитала, собственного капитала, оборотного капитала, необоротного капитала, основных фондов и т.д.).

Чтобы рассчитать коэффициент эффективности предприятия, необходима информация о конечных финансовых показателях его деятельности, которую можно найти из его финансовой отчетности.

Важно! *Сравнивать предприятия по уровню абсолютных показателей (величине прибыли, объему продаж, размеру выручки от реализации товаров, работ или услуг) нельзя, поскольку они не позволяют установить цену и качество получения этих доходов. Наиболее информативным подходом к решению такой задачи является сравнение предприятий одной отрасли по показателю*

эффективности их деятельности. Только в таком случае мы сможем получить наиболее верное представление об их результативности.

Важно! В основе расчетов всех видов показателей рентабельности может лежать балансовая валовая, операционная прибыли, прибыль от реализации продукции и чистая прибыль, сведения о величине которых можно получить из документов бухгалтерской отчетности.

Для определения есть специальные формулы:

Рентабельность = (Прибыль от реализации продукта или услуг / Себестоимость) * 100%

$R = (ЧП / ОС) * 100\%$

ЧП – чистая прибыль

ОС – стоимость основных фондов

Рентабельность продаж (ROS)

$ROS = (Прибыль / Выручка) * 100\%$

Рентабельность прибыли:

$R = ВП / В$

ВП – валовая прибыль (полученная выручка минус себестоимость).

В – выручка от продаж

Вопрос 4. Основные и оборотные фонды предприятия

Сущность и значение основных фондов (средств), их состав и структура

Основные фонды – это часть производственных фондов, которая участвует в процессе производства длительное время, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на продукцию постепенно, по частям, по мере использования.

Основные средства – это выраженные в стоимостной форме основные фонды.

!!! Сущность основных фондов можно охарактеризовать следующим образом:

- они вещественно воплощены в средствах труда;
- их стоимость по частям переносится на продукцию;
- они сохраняют натуральную форму длительное время по мере износа;
- возмещаются на основе амортизационных отчислений по истечении срока службы.

Основные фонды пополняются за счет капитальных вложений.

Основные производственные фонды промышленности – это огромное количество средств труда, которые несмотря на свою экономическую однородность отличаются целевым назначением и сроком службы.

По принципу натурально-вещественного состава действующая классификация объединяет основные фонды в определенные группы. Каждая группа состоит из множества разнообразных средств труда.

- **Здания** – здания и строения, в которых происходят процессы основных, вспомогательных и подсобных производств; административные здания; хозяйственные строения.
- **Сооружения.** Включаются инженерно-строительные объекты, которые необходимы для осуществления процесса производства: дороги, эстакады, тоннели, мосты и др.

- **Передаточные устройства (6%)** – водопроводная и электрическая сеть; теплосеть, газовые сети, паропроводы, т.е., объекты, осуществляющие передачу различных видов энергии от машин-двигателей к рабочим машинам (нефтепроводы, газопроводы и т.п.).
- **Машины и оборудование.** Сюда входят силовые машины и оборудование, включающие все виды энергетических агрегатов и двигателей; рабочие машины и оборудование, которые непосредственно воздействуют на предмет труда или его перемещение в процессе создания продукции; измерительные или регулирующие приборы и устройства и лабораторное оборудование, предназначенные для измерений, регулирования производственных процессов, проведения испытаний и исследований;
- **Транспортные средства** (принадлежащий предприятиям подвижной состав железных дорог, водный и автомобильный транспорт, а также внутризаводские транспортные средства: автокары, вагонетки, тележки и др.).
- **Инструменты и приспособления.** В составе основных фондов учитываются инструменты всех видов сроком службы свыше 1 года. Инструменты и инвентарь, служащие менее 1 года относятся к оборотным фондам.
- **Производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности,** предназначенные для хранения материалов, инструментов и облегчения выполнения производственных операций – верстаки, стеллажи, столы, контейнеры, предметы конторского и хозяйственного назначения (мебель, негорючие шкафы, множительные аппараты, предметы противопожарного назначения и др.).
- **Рабочий и продуктивный скот.** Рабочий скот (лошади, быки, волы, верблюды и др.) выделен в отдельную группу с 1996 года. В состав основных фондов входит и продуктивный скот – взрослые животные, дающие продукцию и приплод (коровы, овцематки, свиноматки и др.). Стоимость молодняка, скота и животных на откорме включается в состав оборотных средств сельскохозяйственных предприятий.
- **Многолетние насаждения.** К основным фондам относятся многолетние насаждения: плодоносящие сады, ягодники, лесозащитные полосы.
- **Внутрихозяйственные дороги.**
- **Земельные участки, находящиеся в собственности предприятия.**
- **Прочие основные фонды.**

По функциональному назначению основные фонды делятся на основные **производственные** и основные **непроизводственные** фонды.

К **основным производственным** относятся фонды (около 80%), которые непосредственно участвуют в производственном процессе (машины, оборудование, станки и др.), или создают условия для производственного процесса (производственные здания, сооружения, трубопроводы и др.).

Основные непроизводственные фонды (более 20%) – это объекты бытового и культурного назначения, медицинские учреждения, жилые дома, детские и спортивные учреждения и т.п., которые находятся на балансе предприятия, но в отличие от производственных фондов они не участвуют в процессе производства и не переносят своей стоимости на продукт.

!!!! В современных условиях многие организации непроизводственной сферы преобразованы в коммерческие предприятия, и отраслевое деление основных фондов перестало отражать эту пропорцию.

В действующем Общероссийском классификаторе основных фондов предусмотрена иная группировка по секторам экономики:

отрасли, производящие товары (52%) и отрасли, оказывающие рыночные и нерыночные услуги (48%).

По принадлежности основные фонды подразделяются на **собственные** и **арендованные**.

Основные производственные фонды в зависимости от степени их воздействия на предмет труда разделяют на **активные** и **пассивные**.

В приведенной классификации не все элементы основных фондов играют одинаковую роль, одни из них (машины и оборудование) принимают непосредственное участие в производственном процессе и поэтому относятся к **активной части** основных фондов; другие (производственные здания и сооружения) обеспечивают нормальное функционирование производственного процесса и представляют собой **пассивную часть** основных фондов.

В зависимости от отраслей народного хозяйства основные фонды делятся на основные производственные фонды промышленности, сельского хозяйства, лесного хозяйства, строительства, транспорта, торговли и др. В промышленности России сосредоточено более 34% стоимости основных фондов, 13% - в сельском хозяйстве, 4% - в строительстве, 13% - на транспорте и в связи, 18% - в жилищном хозяйстве; на здравоохранение, образование, культуру и искусство приходится всего 6,5% стоимости фондов, а на науку - 1,3%.

Для признания объекта основным средством необходимо выполнение следующих условий:

- **стоимость объекта должна быть более 40000 рублей;**
- объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;
- объект предназначен для использования в течение длительного времени, то есть срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- организация не предполагает последующую перепродажу данного объекта;
- объект способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем.

В налоговом учете применяется новая редакция пункта 1 статьи 257 НК РФ, согласно которой основными средствами признаются средства труда первоначальной стоимостью свыше 100 тысяч рублей. Соответственно, более дешевые объекты не относятся к ОС, и их стоимость списывается в текущие расходы. Напомним, что данное разграничение применяется в отношении имущества, которое введено в эксплуатацию 1 января 2016 года и позже (см. «Изменения в НК РФ: увеличена стоимость амортизируемого имущества и основных средств, а для уплаты квартальных авансов по налогу на прибыль введен новый лимит выручки»).

Правила бухучета разрешают отражать основные средства, первоначальная стоимость которых не превышает установленного лимита, в составе материально-производственных запасов. Величина лимита составляет 40 тысяч рублей (п. 5 ПБУ 6/01 «Учет основных средств»). Это значит, что объекты до 40 тысяч рублей можно принять к учету одним из двух способов: либо как основные средства, либо как МПЗ. Что же касается имущества стоимостью 40 тысяч рублей и более, то для него выбора нет — оно в любом случае отражается в качестве основного средства.

Для наглядности мы сопоставили в таблице правила, по которым с 2016 года следует учитывать ОС в налоговом и бухгалтерском учете.

Как соотносятся правила учета основных средств, действующие в НУ и в БУ

Первоначальная стоимость объекта	Как отразить в налоговом учете	Как отразить в бухгалтерском учете
до 40 000 руб.	списать на текущие расходы при вводе в эксплуатацию	организация вправе выбрать один из двух способов: - включить в состав МПЗ и списать на текущие расходы при вводе в эксплуатацию; - включить в состав ОС и амортизировать
от 40 000 руб. до 100 000 руб. включительно	списать на текущие расходы при вводе в эксплуатацию	включить в состав ОС и амортизировать

Первоначальная стоимость объекта	Как отразить в налоговом учете	Как отразить в бухгалтерском учете
свыше 100 000 руб.	включить в состав ОС и амортизировать	включить в состав ОС и амортизировать

Для обеспечения бесперебойного процесса производства продукции, кроме основного капитала, требуется и оборотный капитал (оборотные средства).

Оборотные средства (оборотный капитал) – это совокупность денежных средств предприятия, авансируемых для создания оборотных производственных фондов (сфера производства) и фондов обращения (сфера обращения). Основным назначением оборотных средств является обеспечение непрерывности и планомерности процесса производства и обращения.

К оборотным средствам относятся *денежные средства*, необходимые предприятию для создания производственных запасов на складах и в производстве, для расчетов с поставщиками, бюджетом, для выплаты заработной платы и т.д.

Различают три понятия: **оборотные средства, оборотные фонды, фонды обращения.**

Оборотные средства складываются из оборотных фондов и фондов обращения.

1. Состав оборотных фондов и фондов обращения

Под оборотными фондами понимается часть средств производства, которые единожды участвуют в производственном процессе и свою стоимость сразу и

полностью переносят на производимую продукцию.

В отличие от основных фондов, неоднократно участвующих в процессе производства, оборотные фонды функционируют только в одном производственном цикле.

Оборотные фонды – основная часть себестоимости продукции: чем меньше расход сырья, материалов, топлива и энергии на единицу продукции, тем дешевле продукт.

Оборотные производственные фонды предприятия включают:

1. Производственные запасы.
2. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления.
3. Расходы будущих периодов.

1. Первая группа – **производственные запасы** – это предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс. В их составе можно выделить следующие элементы:

- сырье;
- основные и вспомогательные материалы;
- покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия;
- топливо;
- тара и тарные материалы;
- запасные части для текущего ремонта;
- малоценные и быстроизнашивающиеся предметы

(сроком службы менее 1 года и стоимостью не выше 100 минимальных заработных плат за единицу).

2. Вторая группа – **незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления** – это предметы труда, вступившие в производственный процесс:

материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах и подлежащие дальнейшей переработке в других цехах того же предприятия.

Оборотные фонды в незавершенном производстве обеспечивают бесперебойный производственный процесс.

3. К третьей группе оборотных фондов относятся **расходы будущих периодов** – это невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде (квартал, год), но относятся на продукцию будущего периода. **В их состав входят:**

- расходы на освоение будущих видов продукции и новых технологических процессов;
- расходы по подписке на периодические издания;
- арендная плата;
- связь, налоги и сборы, уплачиваемые за будущее время.

Величина каждой группы оборотных фондов зависит от: характера деятельности предприятия; технологии производства; условий снабжения предприятия сырьем, материалами, топливом и т.п.

Вторая часть оборотных средств – **фонды обращения**.

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

К фондам обращения относятся:

- готовая продукция на складе;
- товары отгруженные, но неоплаченные в срок;
- денежные средства, находящиеся в кассе предприятия на стадии расчетов покупателей с предприятием;
- все виды дебиторской задолженности.

Вопрос 5. Маркетинг как философия предпринимательской деятельности. Менеджмент.

Термин «маркетинг» (*marketing*) впервые появился в США в самом начале нашего столетия. Он происходит от английского *market* (рынок) и в наиболее адекватном русском переводе означает «деятельность на рынке».

Среди промышленных компаний первыми внедрили маркетинг в хозяйственную практику американские гиганты *General Electric*, *General Foods*, за которыми последовали другие монополии.

Среди специалистов (зарубежных и отечественных) нет общепринятого определения маркетинга.

Приведем некоторые из них. «Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (Ф. Котлер), «предпринимательская деятельность, связанная с направлением потока товаров и услуг от производителя к покупателю или потребителю» (определение Американской ассоциации маркетинга — ААМ) или «комплексная система организации производства и сбыта продукции, которая построена на основе предварительного исследования потребностей покупателей» и «средство для достижения определенных рыночных целей наиболее эффективным способом» (П.С. Завьялов, В.Е. Демидов).

Один из ведущих теоретиков деловой практики современного капитализма П. Дракер пишет: «Все, что делается в мире бизнеса, представляет собой маркетинг или включается в это понятие».

Цель маркетинга — обеспечить высокую эффективность и доходность производства для достижения необходимого объема сбыта продукции предприятия, обеспечивающего

максимальную потребительскую удовлетворенность, максимально возможное потребление, максимальное повышение качества жизни, предоставление максимально широкого выбора товаров и услуг.

Функции маркетинга раскрывают основное значение, содержание маркетинга и зависят от: масштабов производства и сбыта, предложения товаров на рынке, товарного ассортимента, особенностей потребления и спроса на данный товар и услуг.

К ним относятся: анализ внутренней и внешней маркетинговой среды, в которой действует фирма (предприятия); комплексное изучение рынка и проблем, связанных с реализацией маркетинговых усилий в рамках маркетинга; анализ потребителей и формирование спроса; изучение конкурентов и конкуренции; разработка мероприятий по интенсификации сбыта (реклама, организация выставок, «паблик-релейшнз» и другие методы стимулирования продаж); формирование концепции нового товара; планирование производства товара на основе маркетинговых исследований; планирование товародвижения, сбыта и сервиса, определение наиболее эффективных путей товародвижения, выбор места, времени, способа продажи продукции; формирование и реализация ценовой политики; разработка и реализация маркетинговых программ; информационное обеспечение маркетингом; управление маркетингом.

Принципы маркетинга — основные положения теории маркетинга, которые могут быть сведены к следующим:

- обеспечение максимально прибыльного, высокоэффективного ведения хозяйства;
- ориентация производственно-сбытовой деятельности на требования рынка;
- функциональная зависимость производства товаров от нужд покупателей;
- организация деятельности, исходя из потребностей рынка, а не на основе возможностей производства;
- обеспечение высокой конкурентоспособности на рынке; организация научно-исследовательской, опытно-конструкторской и производственной деятельности по изготовлению и совершенствованию товаров, удовлетворяющих потребности покупателей;
- комплексное изучение состояния рынка, перспектив его развития, существующего и потенциального спроса на товары и услуги; координация и планирование производства и финансирования; совершенствование традиционных, а также поиск новых форм и каналов сбыта и реализации продукции;
- внедрение гибких и эффективных организационных структур системы управления;
- обеспечение максимально тесной связи и взаимодействия производственного и сбытового процессов.

Система маркетинга — комплекс взаимосвязанных экономико-организационных, социально-демографических, правовых, рыночных элементов и информационных потоков деятельности предприятий, фирм, корпораций, организованных в соответствии с принципами и целями маркетинга. Множественность элементов и факторов внешней и внутренней среды маркетинга обуславливает множественность систем организации разработки, производства и сбыта товаров и услуг.

Система маркетинга включает также методы и приемы управления элементами данной системы^[1].

Внешняя среда маркетинга представляет собой совокупность пяти основных ее компонентов: демография, экономика, политика, право и культура, оказывающих на систему как положительное, так и отрицательное воздействие.

При более детальном анализе обнаруживается, что внешнюю среду маркетинга составляют покупатели с их демографическими характеристиками, конкуренты, посредники, финансовые учреждения, рекламные агентства и фирмы, изучающие общественное мнение, таможенные и другие правительственные органы, действующие и разрабатывающие законы, реальная экономическая ситуация и политический климат, научно-технические достижения и культурные традиции.

Внутренняя среда маркетинга определяется различными функциональными структурами фирмы, обеспечивающими управление, разработку и тестирование новых товаров, серийное производство, продвижение товара до покупателя, сбыт, обслуживание, обеспечение запасными частями, обучение персонала покупателя, взаимоотношения с поставщиками сырья, материалов, с финансовыми и другими внешними органами.

В понятие «внутренняя среда» включается квалификация кадров, их правильное

использование, система передачи информации от верхних к нижним этажам управления и обратно. Эффективность функционирования внутренней среды во многом зависит от гибкости структур по отношению к изменениям рыночной ситуации и внешней среды в целом.

Маркетинговая среда фирмы — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Фирмы разрабатывают свои комплексы маркетинга обязательно с учетом маркетинговой среды. Маркетинговая среда складывается из микросреды (имеющей непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. различные службы самой фирмы, а также поставщики, посредники, конкуренты и контактные аудитории) и макросреды (совокупность факторов демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Субъектами маркетинга являются отдельные лица, предприятия и организации, включенные в систему отношений маркетинга. Сюда входят производители (предприниматели и фирмы), поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники (фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг, кредитно-финансовые учреждения, торговые посредники), клиентура (покупатели: отдельные лица, организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства, отдельные покупатели и организации, приобретающие товары для последующей перепродажи их с прибылью для себя, государственные организации, покупатели за рубежом), конкуренты и контактные аудитории (группы людей, которые проявляют реальный или потенциальный, благотворительный или нежелательный интерес к организации и оказывают влияние на ее способность достигать поставленных целей — это финансовые круги, аудитории средств информации, государственные учреждения, гражданские группы действий, собственные рабочие и служащие, широкая публика, местные организации).

Основными *элементами* любой системы маркетинга являются:

формирование товарного портфеля; определение цен, затрат, конкурентов; маркировка, распределение и сбыт продукции, персональная продажа, рекламная деятельность, различные методы стимулирования сбыта, упаковка, обслуживание, транспортировка и сбор информации.

Менеджмент

Менеджмент — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Термин "менеджмент" ("management") американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. Его заменил термин "управление".

Термин "менеджмент" по своей сути является аналогом термина "управление", это его синоним, однако не в полной мере.

Термин "управление" намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности, разным сферам деятельности, органам управления.

Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Первым шагом менеджмента как науки является выход в свет книги американского инженера Фредерика Тейлора (1856—1915) "Управление производством (мастерской)" (1903), в которой была предложена принципиально новая система управления производством, которая, по его мнению, в наибольшей степени удовлетворяет интересы как предпринимателей, так и простых рабочих.

Одним из новых принципов управления производством, который Ф.Тейлор выдвигает в своей работе, является принцип рационализации методов труда. Тейлор предлагает прежде

стандартизировать инструменты и оборудование предприятия с целью достижения одинаковых условий труда для каждого рабочего. Последнее ведет к значительному сокращению времени ремонта оборудования (так как не нужно будет подбирать каждую деталь к конкретному станку, а они будут одинаковые для всего оборудования). Необходимо также за счет механизации свести мускульный труд рабочих к минимуму, что позволило бы расширить возможность использования рабочей силы. Очень важно, по его мнению, разумное управление запасами, с тем, чтобы свести к минимуму затраты, связанные с сохранением запасов, и исключить простую нехватку необходимых предметов.

Тейлор предложил разделить труд между заводоуправлением и производственными цехами. Он считал, что заводоуправление должно брать на себя всю подготовительную работу и всю ответственность за конечный результат. В случае нарушений в функционировании предприятия такая система организации производства позволяет в наиболее короткий срок выявить и устранить ошибки.

Самым важным, по мнению Тейлора, является достижение взаимопонимания между рабочими и хозяевами предприятия. Они должны осознавать, что у них одинаковая цель — получение наибольшей прибыли. Прибыль, как известно, состоит из разницы между ценой товара и затратами на его производство, а значит, чтобы прибыль была больше, нужно либо повысить цену, либо снизить затраты. Так как постоянно повышать цены, особенно в условиях конкуренции, невозможно, то необходимо идти путем максимизации прибыли, т.е. снижения затрат. Для этого достаточно, чтобы они (т.е. рабочий и хозяин) перестали спорить и пошли нога в ногу к уменьшению этих затрат. Тогда рабочий, как и хозяин, получит значительную прибыль. В 1915 г., незадолго до его смерти, вышла вторая книга Фредерика Тейлора "Принципы научной организации производства". Многие ее положения схожи с положениями первой книги, хотя и более проработаны детально. В нее внесен целый ряд существенных дополнений. Лейтмотивом этой книги является тезис о том, что работа дирекции подразделяется на четыре группы, в основу каждой из которых должен быть положен один из принципов научного управления.

Первым из этих принципов, вменяющимся в обязанность дирекции, является сбор и анализ всех имеющихся сведений, относящихся к данному производству, которые помнят рабочие или были зафиксированы в письменном виде. Это позволит, во-первых, избежать ошибок, которые уже были допущены, а во-вторых, выявить и сформулировать законы, регулирующие движение рабочих и материалов в процессе производства. Это, в свою очередь, позволит увеличить производительность труда и снизить затраты путем использования этих законов в процессе производства и управления ими.

Вторым принципом научного управления является отбор рабочих и их обучение. "Те, кто стремится научно организовать управление, — писал Тейлор, — должны взять на себя дополнительную нагрузку по тщательному изучению своих рабочих и неустанному их совершенствованию для того, чтобы они могли выполнять работу все лучше и лучше, результатом чего должен быть также повышение заработной платы, что является одним из важнейших стимулов для рабочих".

Третий научный принцип управления, который во многом перекликается со вторым, состоит в том, чтобы расположить рабочих в пользу данных, предлагаемых наукой, так как именно рабочие должны применять их на практике.

Четвертый принцип — самый простой, его сущность состоит в нового рода разделении труда. При старой системе рабочий практически полностью выполнял всю работу, связанную с подготовкой и осуществлением процесса производства. Тейлор же предлагает такую систему разделения труда, которая строго подразделяла бы производственные функции, притом так, чтобы больше забот выпадало на долю заводоуправления. Такая система позволит наладить реальное сотрудничество между руководителями и рабочими, что представляет собой один из могущественных факторов, препятствующих всякому возникновению стачек и забастовок на предприятии. Кратко характеризуя предложенную систему научного менеджмента, Тейлор говорил, что "управление — это искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим образом". Можно с уверенностью сказать, что тейлоровская "система научного выжимания пота", как охарактеризовал ее Ленин, несмотря на всю критику в ее адрес, показала свою жизнеспособность и с небольшими изменениями и дополнениями дошла до наших дней. Одним из последователей Тейлора был француз А.Файоль, работа которого под названием "Общая и промышленная администрация" вышла в свет в 1916 г. В ней Файоль развивал мысль Тейлора о "корпоративном духе" (духе сотрудничества) между рабочими и хозяевами

предприятий. Файоль также пытался преломить в "административном учении" принцип Тейлора о функциональной организации производства. Помимо этого он внес и некоторые новшества в систему Тейлора. Так, он разбивал процесс управления на отдельные фазы, многие из которых совпадают с современными планированием, контролем и др.

Учение Ф.Тейлора о научной организации управления, а также работы всех его последователей составляют классическую школу менеджмента.

Среди множества школ выделяются следующие:

1. Школа человеческих отношений.
2. Системный подход, основывающийся на системном изучении процессов принятия решений с применением кибернетических методов.
3. Ситуационная теория.
4. Эмпирическая школа или сравнительный подход.

Школа человеческих отношений сформировалась в первой трети XX в., когда исследования проводили главным образом психологи, которые экспериментировали и интересовались проблемами усталости рабочих, производительности и эффективности их труда. Основоположником этой школы считается Э.Мэйо, хотя и до него появились работы, посвященные данной стороне проблемы управления. Так, еще до первой мировой войны появились работы англичанки М.Фоллет, которая высказала идею о том, чтобы от "доминирующей", принуждающей власти в управлении перейти к сотрудничеству, т.е. к сочетанию власти и авторитета. В 1913 г. была опубликована работа профессора Гарвардского университета Р.Мюнстера "Психология и промышленная эффективность", основные положения которой заложили фундамент промышленной психологии. Мэйо был одним из ведущих специалистов Гарвардского университета по психологии и психиатрии.

Основы теории человеческих отношений были заложены им исходя из результатов хоторнского эксперимента (близ Чикаго). В процессе эксперимента у шести участниц, отобранных из цеха и помещенных в отдельном помещении, производительность труда возросла в 1,25 раза, что было существенным результатом для того времени. Это было достигнуто за счет того, что между участницами эксперимента, администрацией предприятия и экспериментаторами установились неформальные отношения (отсюда название школы).

В ходе эксперимента было установлено, что помимо материальных стимулов (заработной платы) человек еще имеет и другие стимулы: умственные (сознание того, что его интересы и интересы его нанимателя совпадают), духовные (самоутверждение) и социальные (общение с начальником на равных, сознание того, что ты нужен).

Хоторнские исследования показали, что предприятие является не просто суммой индивидов, а социальной системой связей и отношений, в которых эти индивиды находятся; необходимо учитывать как интересы каждого индивида, так и коллектива в целом.

Таким образом, деятельность менеджера в соответствии с теорией "человеческих отношений" должна быть направлена на:

- создание у рабочего уверенности в завтрашнем дне, в том, что он не останется без работы;
- установление отношений взаимопонимания между предпринимателями и рабочими;
- установление на работе нормальных индивидуальных и групповых отношений; стимулирование интереса рабочих как к их собственной работе, так и к делам всей фирмы.

Другим не менее интересным подходом к проблеме управления является системный подход. Он исходит из предположения о существовании сложного комплекса функционально связанных между собой элементов или частей.

Различные представители данной школы отличаются между собой лишь выделением этих элементов, функций, процессов или подсистем, которые интегрированы между собой и находятся в тесной связи и взаимозависимости.

Так, Дж.Миллер выделяет шесть типов подсистем:

- 1) технологические;

- 2) регулирующие;
- 3) эволюционные;
- 4) связывающие и интегрирующие;
- 5) патологические, т.е. связанные с образованием дефицитов, перенапряжений;
- 6) разлагающиеся и гибнущие.

Таким образом, системный и организационный подходы к проблемам управления представляют собой анализ функционирования систем, состоящих из производственных, социальных и индивидуальных подсистем в различной их комбинации. На рубеже 70-х годов как одно из направлений организационных систем появился ситуационный подход, ставший впоследствии самостоятельной школой. Определяя цели этого направления, представители данной школы Ф.Каст и Д.Розенцвейг пишут: "Ситуационный подход стремится понять взаимосвязи внутри и между подсистемами, так же как и между организацией и ее средой, и определить типы отношений и конфигурации переменных. Он делает ударение на многовариантную природу организаций и пытается понять, как организация функционирует при меняющихся условиях и в специфических обстоятельствах". По сравнению с системным ситуационный подход обладает большей конкретностью и более приближен к практическим проблемам. Суть ситуационного подхода состоит в попытке теоретически сформулировать, логически проверить и затем практически рекомендовать различные типовые решения в области организации производства и управления. Сравнение различных вариантов функционирования организаций в изменяющихся условиях привело к тому, что это вылилось в самостоятельное течение, которое позже сформировалось в сравнительный подход.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление и контроль.

Стратегическое управление включает:

выработку цели менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:

организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
руководство как распоряительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Менеджмент призван создавать условия успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности, который в конечном итоге определяет рынок.

Важнейшей целью менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входит: обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией; стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы; постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы; постоянный поиск и освоение новых рынков; определение конкретных целей развития фирмы; выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения; выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения; установление контроля за

выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающих объемов ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др.

Менеджер в современном понимании — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.