

Задания по дисциплине «Экономика организации» - Караева Наталья Михайловна

Выполненные задания отправлять на почту: Kar221nm@yandex.ru

Конспект лекций по дисциплине расположен после заданий.

Анализ стратегического положения и оценка действий компании

Стратег должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании привлекательность сферы ее бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

Go **Факторы стабильности обстановки (ES):**

Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая

Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	небольшая
Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая

Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на Рис. 1 .

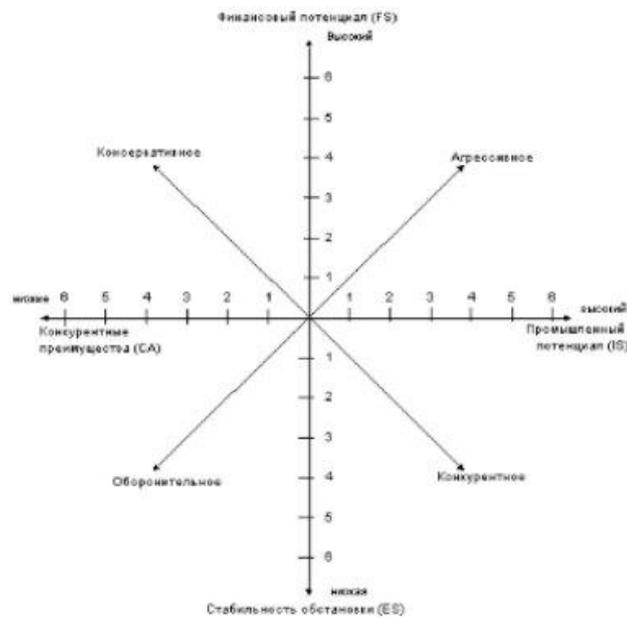


Рис. 1. Матрица стратегического положения и оценки действий.

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на Рис. 2 .

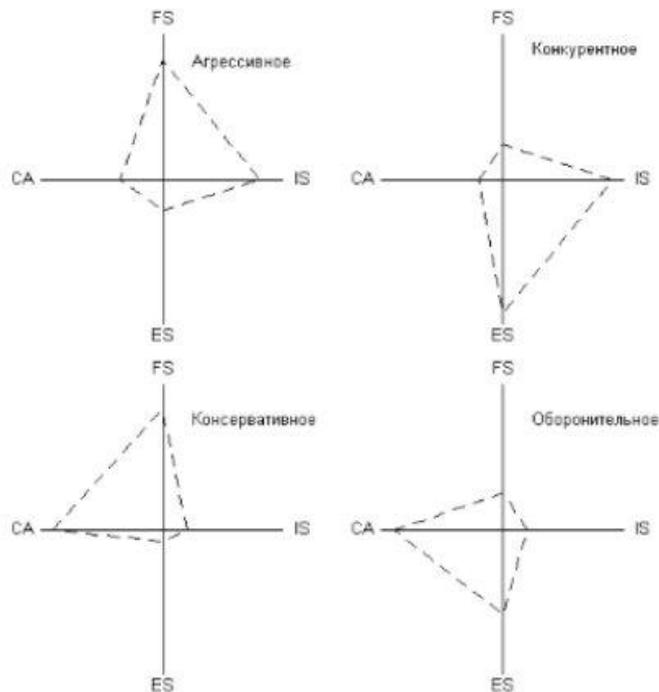


Рис. 2. Графическое представление различных стратегических состояний.

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS , то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES , то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS , то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES , то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии:

Агрессивное	<p>Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов.</p> <p>Механизмы направлены на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение производства и продаж; • Ценовую войну с конкурентами; • Освоение новых секторов рынка; • Продвижение брендов.
Конкурентное	<p>Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования.</p> <p>Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск финансовых ресурсов; • Развитие сбытовых сетей.
Консервативное	<p>Это состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение себестоимости при повышении качества товара; • Сокращение производства и выход на более перспективные рынки.
Оборонительное	<p>Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Особое внимание механизмам парирования угроз; • Уход с рынка.

ТЕМА 5.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РИСК

Цель занятия – сформировать у студентов навыки качественного и количественного анализа предпринимательского риска, умения выявлять факторы предпринимательского риска и разрабатывать меры по его минимизации.

КЕЙС «КОМПАНИЯ „PUMA”»

Введение

Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах.

Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с экс-главой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития компании.

В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статьей, озаглавленной «Оскорбительная выходка „Puma»». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.



Компания «Puma»

«Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши.

Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebrüder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата – Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и шивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви. Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик.

Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в Лос-Анджелесе немцем Артуром Йонатом, обутым в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler.

Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противостояние между компаниями проявляется и в наши дни.

Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха.

Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других.

Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта.

В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди, предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедров, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика.

Объединенные Арабские Эмираты

Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году.

Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров.

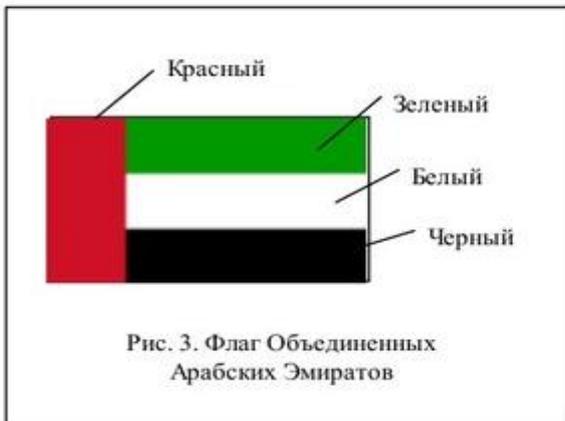
Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби.

Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы





Мелодия вызова



построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов. Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью.

ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически про-

цветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке.

Флаг ОАЭ (см. рис. 3) был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие.

Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства.

Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами-суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа.

ОАЭ – мусульманская страна, живущая по законам шариата.

Инцидент с кроссовками

Осенью 2011 года Puma запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране (см. рис. 4).





Мелодия вызова



Рис. 4. Обувь «Puma» цветов флага ОАЭ

Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов.

В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка „Puma“», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта.

Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары.

Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного

населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась.

В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в

населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась.

В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и преднамеренные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ.

По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: *«Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь»*. Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. *«Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно»*.

Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. *«Крупные бренды должны понять, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными»*.

Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в пан-арабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

Заключение

Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

— 45 —

Вопросы для обсуждения

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите





Мелодия вызова



Вопросы для обсуждения

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите их качественный анализ, оцените степень риска для компании в целом.
2. Сделайте прогноз развития ситуации по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному. К какому варианту развития событий склоняетесь Вы?
3. Разработайте график мероприятий по управлению выявленными рисками от инцидента.
4. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайна компании «Puma»?
5. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт)?

Рекомендуемая литература: 6, 10, 11, 15, 16, 19, 21, 23.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ «ОАО „АВИАКОР”»

Цель занятия – сформировать у студентов навык решения практических задач с использованием финансового аппарата, развить навыки аналитического мышления.

Задание

ОАО «Авиакор – авиационный завод» – одно из крупнейших российских авиастроительных предприятий. Основная сфера деятельности завода – строительство, ремонт, обслуживание и поставка запчастей для пассажирских самолетов Ту-154М и Ан-140.

На протяжении последних нескольких лет дела на ОАО «Авиакор» идут не самым лучшим образом: предприятие имеет огромную кредиторскую задолженность и не покрывает свои долги прибылью. Основные сведения о финансовых результатах деятельности ОАО «Авиакор» за 2010 и 2011 годы представлены в бухгалтерском балансе (см. табл. 5) и отчете о прибылях и убытках (см. табл. 6).

Таблица 5. Бухгалтерский баланс

АКТИВ	На	На
	31.12.2010	31.12.2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы		
Результаты исследований и разработок	296	343
Основные средства	1 535 164	1 484 961



Инструменты



Мобильный вид



Общий доступ



PDF в DOC

Задача 14. Опыт инноваций в компании «Google»¹⁵

Не проведя ни одной рекламной кампании, поисковая система Google стала самым влиятельным брендом мира

Онлайновый журнал Brandchannel.com ежегодно проводит опрос профессионалов в сфере брендинга, выясняя, какой бренд оказывает наибольшее влияние на жизнь людей. По итогам 2003 и 2005 годов первое место в рейтинге заняла поисковая система Google. А компания Interbrand, оценивающая стоимость брендов, присвоила Google 38-е место в мире, поставив ее в TOP100 перед такими представителями «виртуальной экономики», как eBay, Yahoo! и Amazon.com. Споры нет, Google прочно вошла в жизнь пользователей Интернета. Ее название ассоциируется с поиском информации во Всемирной сети, а в английском языке даже превратилось в полноправный глагол, обозначающий данный процесс. Однако примечательно то, что сама компания Google не прилагала особых усилий для продвижения своего бренда. Залогом его популярности стал продукт, который полностью удовлетворял требования пользователей.

Библиотекарь для Интернета

В середине 90-х годов XX века, когда Интернет вышел за пределы лабораторий и узкого круга компьютерных фанатов, потребовалось упорядочить гигантский массив информации и оптимизировать поиск необходимых данных. Спрос на «электронного библиотекаря» родил предложение: пионеры интернет-поиска — компании Yahoo!, Excite, AltaVista, Lycos и другие — взяли на себя роль проводника в беспредельном киберпространстве.

Среди этих «других» была и никому не известная компания Google, основанная в сентябре 1998 года двумя молодыми аспирантами Стэнфордского университета — Ларри Пейджем и Сергеем Брином. Они познакомились тремя годами ранее и сдружились благодаря общим взглядам и увлечениям. Пейдж и

¹⁵ По материалам статьи В. Тарнавского, журнал "Новый маркетинг" (№2, 2006)

Брин интересовались процессом поиска информации в Интернете и хотели сделать его быстрым и удобным для пользователей.

Итогом их совместной работы стал оригинальный алгоритм, который не только сканировал интернет-страницы (точнее, их копии, находящиеся на сервере) более чем по сотне параметров, определяя значимость отдельных слов в текстах, но и определял индекс цитируемости. Чтобы скопировать в компьютерную память практически весь Интернет, Пейдж и Брин стали собирать старые «персоналки» по всему Стэнфорду, соединяя их в «нейронную» сеть. Благодаря этому решению компания обходится без огромных дорогостоящих «мэйнфреймов», организуя все поисковые операции через сеть из десятков тысяч обыкновенных персональных компьютеров, каждый из которых можно без труда заменить в случае поломки.

компьютеров, каждый из которых можно без труда заменить в случае поломки.

После успешного испытания системы на товарищах по университету Пейдж и Брин решили популяризировать свою разработку. Как свидетельствует официальная история Google, сначала оригинальную систему поиска предложили компании Yahoo! — признанному лидеру в этой сфере. Однако один из основателей Yahoo! Дэвид Фило, выслушав Брина и Пейджа, предложил им основать самостоятельный бизнес. Друзья послушались совета и в сентябре 1998 года зарегистрировали компанию Google. Название получили от слова «угол». Оно обозначает самое большое число, состоящее из единицы и ста нулей. Тогда же был разработан и логотип, представлявший собой стилизованное название.

Найти средства на это начинание особого труда не составило: информационный бум был в самом разгаре, а потому финансирование можно было получить на реализацию и более сумасшедших проектов. Часть средств предоставила Yahoo!, часть — группа венчурных инвесторов, специализирующихся на новых технологиях. Новое предприятие по традиции Кремниевой Долины открыло свой первый офис в бывшем гараже, а рабочим столом Брина и Пейджа стал стол для пинг-понга.

Появление новой поисковой системы прошло практически незамеченным. Рынок в то время контролировали Yahoo!, AltaVista и другие известные компании, и, как утверждали специалисты, проникнуть на него можно было только благодаря

142

солидным затратам на маркетинг. В принципе, это не было проблемой: кошельки инвесторов оставались широко раскрытыми для инициаторов перспективных проектов в сфере информационных технологий, а всевозможные «доткомы» были крупнейшими рекламодателями в США. В Google тоже разработали маркетинговый план, который предусматривал широкомасштабную рекламную кампанию на 1999 год, но по зрелому размышлению Брин и Пейдж от него отказались. А сэкономленные средства вложили в расширение технической базы и совершенствование поисковых программ. Изобретатели решили, что их система достаточно хороша для того, чтобы пользователи рекомендовали ее своим знакомым без какой-либо рекламной поддержки. И по сей день Google не потратила ни цента на продвижение своего бренда в традиционных СМИ, а ее единственная реклама — это упоминание компании в поисковых системах сайтов, создатели которых используют ее технологию.

Такая стратегия отнюдь не предполагала быстрого успеха. Прошло больше полутора лет, а Google все еще не вышла из младенческого возраста и пользовалась определенной известностью только в университетских кругах Калифорнии. В 2000 году с ее помощью осуществлялось менее 1% всех поисков во Всемирной сети. Тем не менее Google находилась на пороге грандиозного взлета, спустя несколько лет принесшего ей славу компании, которая развивается самыми быстрыми темпами.

Выбирать павное

Первые немногочисленные пользователи, загружавшие Google, чтобы найти в Интернете нужную им информацию, заметили отличия этого поисковика от

Первые немногочисленные пользователи, загружавшие Google, чтобы найти в Интернете нужную им информацию, заметили отличия этого поисковика от других. Google не пытался быть порталом, зовущим на другие страницы, не предлагал новостей, прогнозов погоды, онлайн-магазинов, музыкальных записей, реклам различных товаров и торговых марок.

Google делала все для того, чтобы поиск стал как можно более быстрым, эффективным и удобным для пользователей. Первая страничка отличалась минималистским дизайном, а ее объем составлял всего 11 килобайт. Кроме того,

143

минимализм преследовал еще одну цель. По словам того же Хольцле, основная задача первой страницы заключалась в том, чтобы не отвлекать пользователей от их главной цели — поиска информации.

Компания упорно трудилась над сокращением продолжительности поиска. Если в 1999 году, в первые месяцы ее деятельности, результаты появлялись на экране компьютера пользователя в среднем через три секунды, то четыре года спустя это время сократилось в десять раз. И это было отнюдь не маловажно. Ожидание в бездействии перед пустым экраном весьма неприятно, даже если ждать приходится всего несколько секунд. Чем быстрее реагировала поисковая система, тем меньше негативных эмоций возникало у пользователей во время поиска и тем охотнее люди, которые однажды воспользовались Google, возвращались к ней.

Конечно, каждая десятая доля секунды требовала напряженной работы и полной самоотдачи от сотрудников компании. В Google сложилась типичная для эпохи информационного бума корпоративная культура: в ней работали по-настоящему одержимые люди, увлеченные созданием нового и считавшие сокращение времени поиска, а также расширение возможностей поискового алгоритма своим личным делом. В компании царил дух свободы и творчества, создавались и распадались самоуправляющиеся инициативные группы, бравшиеся за реализацию проектов, темы для которых они находили сами. Инициатива приветствовалась, а ошибки воспринимались как данность, лишь бы неудачные разработки как можно быстрее проваливались, чтобы не отвлекать на себя ни ресурсы, ни время сотрудников, ведь работы был непочатый край. Надо было научить систему искать информацию на разных языках, выявлять закономерности, находить оптимальные методы текстового анализа и осуществлять множество других необходимых операций.

Немаловажным источником инноваций стали для Google потребители ее продукта. В отличие от других разработчиков программного обеспечения, грудью встающих на защиту своих авторских прав и трясущихся над ними, как скупец над золотом, Google давала возможность пользователям свободно скачивать свой

144



программный код и бесплатно передавала лицензии на право его применения в оригинальных разработках. Это сразу же привлекло на сторону компании профессиональных программистов и любителей, ставших авторами множества идей. Несколько человек в Google занимались исключительно тем, что читали электронные сообщения, которые присылали потребители, выискивая крупинки интересной информации и оригинальные предложения.

Безусловно, рядовые пользователи не замечали этой упорной работы, которую изо дня в день вели сотрудники Google в своем офисно-производственном центре в Маунтин Вью, штат Калифорния. Однако для них было важно то, что на эту систему поиска можно положиться. Google принципиально не размещала на своих страницах рекламных баннеров и не продавала первые строчки результатов поиска по определенным словосочетаниям, чем, например, открыто занималась Yahoo! На сайте Google присутствовала реклама, однако она была выполнена в том же аскетичном, минималистском стиле, что и дизайн сайта, и не маскировалась под обычные веб-адреса.

Заметили пользователи и другие отличия Google от прочих поисковых систем. Компания принципиально не хотела наживаться на своих потребителях, поэтому не требовала от них ни регистрации (что некоторые поисковики, высоко ценящие свои базы данных о посетителях сайтов, считали необходимостью), ни согласия на получение рекламных предложений по электронной почте. Поиск охватывал все страницы Интернета, а с их создателей компания не брала ни цента. Она всего лишь помогала находить нужную информацию, причем делала это быстро, четко и ненавязчиво.

Потихоньку информация о Google распространялась среди пользователей ПК. Выпускники калифорнийских университетов разнесли ее по всем США, затем слава о системе перелетела океан, и уже ничто не могло остановить ее триумфальное шествие. Google была удобнее других поисковиков. В 2003 году через эту систему осуществлялось около трети всех поисков во Всемирной паутине, спустя год этот показатель превысил 50%, а в конце 2005 года достиг 65%. По данным Banc of America Securities, в августе 2005 года на долю Google

145

приходилось 37,3% поисков в США и 66,4% за их пределами. Yahoo!, занимающая второе место в рейтинге, отставала с показателями 29,7 и 17,1% соответственно¹⁶. Название Google было известно практически всем посетителям Всемирной сети, причем этот бренд вызывал высокую лояльность и уважение у потребителей.

По итогам 2003 года компания Interbrand признала Google «глобальным брендом года», в сопроводительном отчете четко обосновав мнение своих экспертов и опрошенных ими потребителей.

Еще на заре своего предприятия Ларри Пейдж и Сергей Брин провозгласили ряд этических принципов, которыми должна была руководствоваться их компания,



Еще на заре своего предприятия Ларри Пейдж и Сергей Брин провозгласили ряд этических принципов, которыми должна была руководствоваться их компания, в частности: не злоупотреблять своими возможностями, не делать людям зла и не брать ни цента за процесс поиска. В то же время друзьям удалось создать исключительно эффективную бизнес-стратегию, благодаря которой Google, в отличие от подавляющего большинства «доткомов», превратилась в высшей степени прибыльную структуру.

Цена слова

Идея Google состояла в развитии контекстной рекламы — размещении рекламных ссылок среди результатов поиска по определенным запросам. Очевидно, с тех пор их число существенно возросло.

Чтобы разместить свою рекламную ссылку на сайте Google, по отзывам предпринимателей, достаточно десяти минут. Нужно всего лишь заполнить небольшую заявочную форму и указать счет, с которого будет осуществляться оплата. При этом Google проводит своего рода аукционы по продаже рекламных площадей. Клиент сам определяет, сколько готов заплатить за один клик по его ссылке, и компания, предложившая наибольшую цену, получает самое хлебное место — в правом верхнем углу экрана, выше прочих рекламных сообщений аналогичного характера. Правда, Google не гарантирует, что это место будет закреплено за данным рекламодателем навечно. Сколько бы он ни заплатил,

¹⁶ Google's brand leveraging is 'undeniable', Forbes, 26 сентября 2005 года.

решение за потребителями, которые «голосуют», кликая на ту или иную рекламную ссылку. И если объявление, размещенное в наилучшем месте, не вызывает у них интереса, рекламодатель вынужден уступить выигрышную позицию более удачливому конкуренту. Эта инновация радикально отличает Google от других поисковиков, например того же Yahoo!, для которого деньги рекламодателя важнее, чем мнение пользователей. Зато потребители, зная об этом отличии, больше доверяют рекламе на Google и тем самым повышают ее эффективность.

По мнению рекламодателей, продвижение товаров и брендов в Google представляет собой один из наиболее эффективных маркетинговых приемов. Размещение ссылок на сайте поисковика обходится относительно недорого: средняя стоимость клика составляет от 5 до 50 центов, хотя продвижение некоторых специализированных, дорогостоящих услуг может стоить весьма недешево. Например, долгое время лидером по дороговизне на сайте Google было слово, которое обозначает редкую форму ракового заболевания, вызываемого асбестом. Компании, размещавшие свои ссылки на поисковике, предлагали либо дорогостоящие медицинские препараты, либо юридические услуги по возбуждению тяжб против работодателей, которые якобы несли ответственность

за заболевание своих сотрудников, спровоцированное контактом с канцерогенным асбестом. В этом случае каждый клик по ссылке обходился рекламодателям в \$30.

Однако главное то, что реклама на Google имеет исключительно целенаправленный характер. Она адресована только тем пользователям, которые интересуются данным товаром или услугой и осуществляют поиск по соответствующему слову. Благодаря простоте и демократичности Google пользуется огромным успехом у рекламодателей, а доходы компании растут. Если за первые полтора года своего существования она не заработала ни цента на поисковой системе, то потом деньги потекли рекой. Уже в 2002 году Google заработала около \$300 млн. и получила \$100 млн. прибыли. На следующий год ее поступления составили почти \$1 млрд., из которых 95% средств было получено за счет размещения рекламных ссылок. Для сравнения, в прошлом году Google

147

получила около \$6 млрд. дохода и \$1,6 млрд. прибыли.

Подобный стремительный рост часто оказывается серьезной проблемой для молодых компаний, создававшихся в форме малых предприятий. Однако Google сумела избежать большинства болезней роста. В ноябре 2000 года Ларри Пейдж и Сергей Брин пригласили из компании — провайдера корпоративного программного обеспечения Novell опытного менеджера Эрика Шмидта, который взял на себя руководство коммерческой деятельностью и четыре месяца спустя занял пост генерального директора Google. Впрочем, Брин и Пейдж по-прежнему участвуют в управлении. Так что можно сказать, что во главе Google находится триумvirат, один член которого отвечает за организационный порядок, а два других — за творческий хаос. Пока обе функции сочетаются достаточно органично, не в последнюю очередь благодаря умению Google находить не только талантливых, но и трудолюбивых, ответственных сотрудников, которые, как правило, не нуждаются в постоянном присмотре. Кадровый вопрос считается в компании одним из важнейших. На сегодняшний день в Google работают более 3 тыс. человек, но каждый из них в свое время проходил подробное собеседование с кем-то из членов триумvirата, а то и со всеми тремя.

В конце 2003 года Google превысила предел дохода, который давал частным компаниям США право не публиковать финансовые результаты своей деятельности. В этой ситуации сохранять прежнюю форму собственности было бы нерационально, и компания в августе 2004 года разместила свои акции на бирже (IPO), заработав более \$4,1 млрд. Ларри Пейдж и Сергей Брин стали миллиардерами, а около 1000 сотрудников компании, владевших ее акциями, — обладателями более чем миллионного состояния.

Задания к задаче:

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели осуществления инновационного проекта «Google».
2. Какие коррективы можете внести в маркетинговую программу

обладателями более чем миллионного состояния.

Задания к задаче:

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели осуществления инновационного проекта «Google».
2. Какие коррективы можете внести в маркетинговую программу «Google»?

148

3. Смогла ли бы компания «Google» быстрее достичь успеха, используя маркетинг на этапе становления?
4. Определите основные этапы жизненного цикла инновационного продукта Ларри Пейджа и Сергеем Брином.
5. Перечислите все инновации компании «Google», определите их тип.
6. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор?
7. Как Вы считаете, следует ли фирме избрать одну из стратегий роста или же попытаться просто удерживать свои позиции? Для ответа на данный вопрос воспользуйтесь матрицей SWOT-анализа.

149



и сделать анализ организационной структуры управления любой известной организации.

ТЕСТ ПО ЭКОНОМИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

1. Какие организации являются коммерческими:
 - a. любые организации, получающие прибыль;
 - b. любые организации, имеющие самостоятельный баланс;
 - c. имеющие основной целью – получение прибыли;
 - d. все организации.
2. Производственная мощность – это:
 - a. выпускаемый годовой (суточный) объем продукции;
 - b. максимально возможный объем выпуска продукции;
 - c. средневозможный объем выпуска продукции;
 - d. минимально возможный объем выпуска продукции.
3. Фонд рабочего времени, учитывающий затраты времени на ремонт, наладку и переналадку оборудования - это:
 - a. календарный фонд времени;
 - b. номинальный фонд времени;
 - c. режимный фонд времени;
 - d. эффективный фонд времени.
4. К стоимостным показателям производственной программы относятся:
 - a. товарная продукция;
 - b. готовая продукция;
 - c. незавершенное производство;
 - d. отгруженная продукция.
5. К формам общественной организации производства относят:
 - a. рассредоточение;
 - b. производство;
 - c. специализацию;
 - d. группировка.
6. Вертикальная, горизонтальная и смешанная –это формы:
 - a. комбинирования;
 - b. специализации;
 - c. концентрации;
 - d. кооперирования.
7. Размеры производства отдельных предприятий относят к показателям концентрации:
 - a. абсолютным;
 - b. относительным;
 - c. универсальным;
 - d. специализированным.
8. Основные фонды при зачислении их на баланс организации в результате приобретения или строительства оцениваются по стоимости:
 - a. восстановительной;
 - b. первоначальной;
 - c. остаточной;
 - d. смешанной.
9. Показатель фондоотдачи характеризует:
 - a. размер товарной продукции на 1 рубль ОПФ;
 - b. уровень технической оснащенности труда;
 - c. удельные затраты ОПФ на 1 рубль продукции;
 - d. количество оборотов оборотных средств.

10. Денежное выражение амортизации, соответствующее степени износа основных фондов, представляет собой:

- a. амортизационные отчисления;
- b. норму амортизации;
- c. амортизацию;
- d. износ.

11. Каждый год неизменная часть стоимости равными долями переносится на продукцию – это метод начисления амортизации:

- a. равномерный;
- b. прогрессивный;
- c. регрессивный;
- d. ускоренный.

12. В состав оборотных производственных фондов входят вещественные элементы:

- a. производственные запасы, расходы будущих периодов;
- b. станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;
- c. готовая продукция, денежные средства;
- d. прибыль предприятия, задолженность поставщикам.

13. Какая из составляющих нормы запаса в днях используется при нормировании оборотных средств, находящихся в производственных запасах:

- a. текущий запас;
- b. время подготовки партии к отгрузке;
- c. время на упаковку продукции;
- d. запасы будущих периодов.

14. Материалоемкость продукции характеризует:

- a. технический уровень производства;
- b. экономное использование материалов;
- c. общий вес материалов на изготовление изделия;
- d. норма расхода материалов на изготовление изделия.

15. Работники, занятые инженерно-техническими, бухгалтерскими, экономическими, юридическими и аналогичными видами деятельности - это:

- a. вспомогательные рабочие;
- b. руководители;
- c. служащие;
- d. специалисты.

16. Соответствие способностей, физических и психических качеств работника той или иной профессии - это:

- a. профессиональная пригодность;
- b. профессия;
- c. специальность;
- d. уровень квалификации.

17. Поддержание способности работающего к производительному труду и воспроизводству рабочей силы – это смысл:

- a. фонд оплаты труда;
- b. заработной платы;
- c. системы оплаты труда;
- d. МРОТ.

18. Средства на оплату труда выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения при форме оплаты труда:

- a. сдельной;
- b. аккордно-сдельной;
- c. сдельно-прогрессивной;
- d. прямой сдельной.

19. Денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления организацией своей деятельности - это:

- a. затраты;
- b. издержки;
- c. расходы;
- d. себестоимость.

20. Объединение издержек в однородные группы по определенным признакам - это:

- a. структура издержек;
- b. классификация издержек;
- c. классификация по элементам;
- d. классификация по статьям.

21. Структурные подразделения предприятия, осуществляющие производственный процесс и его обслуживание - это:

- a. производственные центры;
- b. центры ответственности;
- c. центры затрат;
- d. места возникновения затрат

22. Объем реализованной продукции (оказанных услуг) в денежном выражении - это:

- a. доход;
- b. выручка от реализации;
- c. валовая выручка;
- d. общая выручка.

23. В объем реализации не включается:

- a. доход от сдачи имущества в аренду;
- b. доход от совместной деятельности;
- c. доход от реализации неосновной продукции;
- d. стоимость продукции, не отгруженной в отчетном периоде покупателям.

24. Резервный фонд предназначен для покрытия:

- a. непредвиденных потерь;
- b. штрафов, пеней, сверхнормативных расходов;
- c. социальных нужд;
- d. затрат на приобретение основных фондов.

25. Разность между выручкой и суммой явных и неявных издержек – это:

- a. нормальная прибыль;
- b. консолидированная прибыль;
- c. бухгалтерская прибыль;
- d. экономическая прибыль.

26. Рентабельность собственных средств определяется отношением:

- a. балансовой прибыли к объему реализованной продукции;
- b. чистой прибыли к его собственным средствам;
- c. балансовой прибыли к средней стоимости имущества;
- d. балансовой прибыли к стоимости ОПФ.

Лекции
по дисциплине «Экономика организации»
(для СПО)

Лекции по дисциплине Экономика организации (предприятия)

Введение

Основой современного общества, охватывающей практически все его стороны, является экономика, служащая источником возникновения и удовлетворения наших материальных и духовных благ и потребностей.

В классическом определении экономика – это наука о том, как общество использует определенные, ограниченные ресурсы для производства товаров и услуг и распределяет их среди различных групп людей.

В зависимости от уровня рассматриваемых экономических проблем, она подразделяется на макроэкономику (наука о исследовании процесса формирования национального дохода, бюджетной политики правительства, денежной политики Центрального банка, исследование процессов инфляции, уровня безработицы, экономического роста) и микроэкономику (наука о исследовании субъектов рынка (предприятий, отраслей экономики, финансовых рынков, банков и т.д.)). В область изучения последней входит экономика организаций (предприятий).

Экономика предприятия – это наука, изучающая и раскрывающая социально-экономический и административно-хозяйственный механизм процесса создания необходимых людям материально-вещественных благ на уровне предприятия. С другой стороны, экономика предприятия – это деятельность хозяйствующих субъектов по созданию и распределению полезной продукции в обществе.

В условиях рыночной системы хозяйствования предприятие становится основным звеном в ее реализации. Предприятие не только производит продукцию, но и создает рабочие места, начисляет заработную плату, выплачивает федеративные и местные налоги, тем самым участвуя в содержании государственных органов и финансировании социальных программ.

Предприятие самостоятельно принимает решение о производстве товаров, распределения полученного дохода. Интересами предприятия является обеспечение уровня жизни (заработная плата, уровень социальных благ) для своих работников, развитие производственной базы, выплаты налогов и т.д. Степень удовлетворения этих интересов, зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Предметом этой дисциплины выступают процессы и явления, возникающие при осуществлении хозяйственной деятельности предприятий или организаций. Это процессы производства продукции, ее

распределения и обмена на рынке, расчеты с поставщиками и покупателями, взаимоотношения с государством и банками, финансирование и наем рабочей силы, маркетинг и управление.

В *задачи* дисциплины входят определение места предприятия в современной экономике и знание основ предпринимательской деятельности, изучение внешней среды и условий функционирования предприятия, характеристика факторов производства и финансовых ресурсов, расчет себестоимости и других технико-экономических показателей деятельности, осуществление маркетингового комплекса и планирование развития предприятия.

Лекция № 1.

Понятие организации. Организация в условиях рыночной экономики.

1. Предприятие (организация) как первичное звено экономики.

2. Классификация предприятий (организаций)

3. Факторы, влияющие на эффективное функционирование предприятия (организации)

1. Предприятие (организация) как первичное звено экономики.

Предприятие представляет собой хозяйствующую единицу экономической системы страны. Исключительная многогранность предприятия позволяет рассмотреть лишь определенное (ограниченное) число основных признаков и внешних связей, структурных характеристик, протекающих в ней процессов и действующих участников.

Предприятие – основное звено национальной экономики, самостоятельный хозяйствующий уставный субъект, обладающий правами юридического лица и осуществляющий производственную, научно-исследовательскую и коммерческую деятельность с целью получения соответствующей прибыли (доходов).

Первоначально в отечественной политике акцент был сделан на понятие предприятия как хозяйственной единицы. В настоящее время предприятие рассматривают как хозяйствующий субъект, и в статистике приводятся группировки по секторам экономики. Нельзя забывать необходимость учета вида деятельности предприятия.

Согласно изложенным положениям предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, имеющий в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающий по своим обязательствам этим имуществом.

При характеристике понятия предприятия важен учет цели его деятельности. В статье 50 ГК РФ указано: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)».

2 Классификация предприятий (организаций)

. Каждое предприятие имеет следующие основные признаки:

- организационное единство – это организованный коллектив со своей внутренней структурой и порядком управления;
- имущественная обособленность – наличие бухгалтерского баланса;
- имущественная ответственность – предприятие несет полную ответственность всем своим имуществом по различным обязательствам;
- собственное наименование, под которым предприятие выступает в хозяйственном обороте;
- оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность – предприятие само осуществляет разного рода сделки и операции, само получает прибыль или несет убытки, за счет прибыли обеспечивает стабильное финансовое положение и дальнейшее развитие производства.

Основными признаками классификации предприятий являются:

- отраслевая и предметная специализация. По отраслевому признаку предприятия делятся на: предприятия промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, торговли, общественного питания и т.д.;
- структура производства. По структуре производства предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные, комбинированные, а также на вертикально интегрированные, горизонтально интегрированные и девирсифицированные;
- размер предприятия. По размеру все предприятия делятся на три группы: малые, средние и крупные предприятия;
- организационно-правовая форма. Правовая форма предприятия представляет собой комплекс правовых и хозяйственных норм, которые определяют характер, условия и способы формирования правовых и экономических отношений между работниками и собственником предприятия, между предприятием и другими, внешними по отношению к нему хозяйствующими субъектами и органами государственной власти. Этими правовыми нормами регулируются внутренние и внешние отношения, порядок устройства и деятельность предприятий.

Российское законодательство признает наряду с индивидуальным предпринимательством такие формы, как коммерческие организации в виде хозяйственных товариществ (полных и коммандитных), обществ (с ограниченной ответственностью, акционерных), производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

3. Факторы, влияющие на эффективное функционирование предприятия (организации)

В условиях рыночной экономики на эффективность работы предприятия влияют самые разнообразные факторы (в данном тексте под словом «фактор» понимается движущая сила, влияющая на эффективность функционирования предприятия в условиях рынка). Их можно классифицировать по самым разнообразным признакам.

В зависимости от направленности воздействия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные – это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность предприятия, а негативные – наоборот.

В зависимости от места возникновения все факторы можно классифицировать на внутренние и внешние. Внутренние факторы зависят от деятельности самого предприятия, т.е. само предприятие порождает их. Внешние факторы – это факторы, связанные с изменением конъюнктуры рынка, политической обстановки в стране и более глобальном масштабе связанные с деятельностью государства. Словом, внешние факторы не зависят от деятельности самого предприятия, но влияют на его деятельность.

Кроме того, все внутренние факторы можно разделить на объективные и субъективные. Объективные – это такие факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления. Субъективные факторы, а они составляют абсолютное большинство, полностью зависят от субъекта управления, и должны быть всегда в поле зрения и анализа.

Лекция 2.

Производственная структура организации

1. *Типы, формы и методы организации производства*
2. *Понятие производственного процесса.*
3. *Производственная структура организации (предприятия)*

1. Типы, формы и методы организации производства

Производство – это процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества. Содержание производства определяет трудовая деятельность, предполагающая сам труд, предметы и орудия труда. Продукт материального производства – материальное благо, представляющее собой соединение вещества природы и труда.

Правильно организованное производство строится на следующих основных *принципах*: специализации, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности и ритмичности.

Под *типом* организации производства понимают комплексную характеристику особенностей организации и технического уровня промышленного производства. На тип организации производства оказывает влияние ряд факторов: масштабность производства, уровень специализации, сложность и устойчивость изготавливаемой номенклатуры изделий, обусловленной размерами и повторяемостью выпуска. Следует различать следующие типы производства: массовое, серийное, единичное и смешанное. В свою очередь серийное производство делится на мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное.

Существуют следующие *формы* организации производства: специализация, кооперирование, комбинирование. Специализация – сосредоточение (концентрация) однородного производства, которое по своему типу является массовым или крупносерийным. Специализация производства может быть: предметной (по видам продукции); технологической (по этапам производства); производственной (по видам деятельности).

Кооперирование – прямые производственные связи между предприятиями, участвующими в совместном изготовлении определенной продукции. Различают кооперирование по отраслевому и территориальному принципам. Кооперирование по отраслевому принципу делится на внутриотраслевое и межотраслевое, а по территориальному – на внутрирайонное и межрайонное.

Комбинирование – это технологическое сочетание взаимосвязанных разнородных производств одной или различных отраслей промышленности в рамках одного предприятия-комбината. Существуют три формы комбинирования: а) последовательная переработка сырья вплоть до получения готовой продукции; б) использование отходов производства для выработки других видов продукции; в) комплексная переработка сырья (выработка из одного вида сырья различных видов продуктов).

2. Понятие производственного процесса.

Производственный процесс – это целенаправленное, поэтапное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или к дальнейшей обработке. Другими словами, производственный процесс представляет собой целенаправленные действия персонала предприятия, который с помощью имеющихся в его распоряжении средств производит пользующуюся спросом продукцию.

Производственные процессы на предприятии подразделяются на два вида: основные и вспомогательные. К основным относятся процессы, связанные непосредственно с превращением предмета труда в готовую продукцию. Вспомогательные процессы лишь способствуют течению основных процессов, но сами непосредственно в них не участвуют.

Производственный процесс неоднороден. Он распадается на множество элементарных технологических процедур, которые совершаются при изготовлении готового изделия. Эти отдельные процедуры называются операциями.

Операция – это элементарное действие (работа), направленное на преобразование предмета труда и получение заданного результата. Обычно она выполняется на одном рабочем месте без переналадки оборудования и совершается при помощи набора одних и тех же орудий труда.

Операции, как и производственные процессы, подразделяются на основные и вспомогательные. При основной операции предмет обработки меняет свои формы, размеры и качественные характеристики, при вспомогательной – этого не происходит. Вспомогательные операции лишь обеспечивают нормальное протекание и выполнение основных операций.

В зависимости от вида и назначения продукции, степени технической оснащенности и основного профиля производства различают ручные, машинно-ручные, машинные и аппаратные операции.

3. Производственная структура организации (предприятия)

Производственная структура организации (предприятия) – это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, отделов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый, хозяйственный объект. Она состоит из основных и вспомогательных подразделений, обслуживающих хозяйств и непроизводственных подразделений. К цехам основного производства относятся цехи, в которых непосредственно изготавливается продукция, предназначенная для реализации потребителям. К вспомогательным и обслуживающим цехам относятся цехи, в задачу которых входит обеспечение нормальной, бесперебойной работы основных цехов (ремонт, контроль, транспорт, уборка, склады).

Лекция 3.

Основные фонды предприятия

1. *Понятие и сущность основных производственных фондов предприятия.*

2. *Состав и структура основных производственных фондов, методы их оценки.*

1. Понятие и сущность основных производственных фондов предприятия.

Основные производственные фонды (ОПФ) предприятия – это средства труда, используемые в процессе производства неоднократно, не видоизменяющиеся в процессе производства, постепенно переносящие свою стоимость на продукцию.

Основные средства (в натуральной форме – основные фонды, основной капитал) – часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг в течение периода, превышающего 12 месяцев, или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Не относятся к основным средствам и учитываются организацией в составе средств в обороте предметы, используемые в течение периода менее 12 месяцев независимо от их стоимости, предметы стоимостью на дату приобретения не более стократного установленного законом размера минимальной месячной оплаты труда за единицу независимо от срока их полезного использования, и иные предметы, устанавливаемые организацией, исходя из правил положений по бухгалтерскому учету (см. ПБУ 6/97).

Роль основных средств в процессе труда определяется тем, что в своей совокупности они образуют производственно-техническую базу (а в торговле – материально-техническую базу) и определяют производственную мощность предприятия.

На предприятиях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой эти средства группируют по отраслевому признаку, назначению, видам, принадлежности и использованию.

Группировка основных средств по *отраслевому признаку* (торговля, промышленность и т.п.) позволяет получить информацию об их стоимости в каждой отрасли, изучить особенности структуры и т.п.

В зависимости от назначения в производственно-хозяйственной деятельности основные средства подразделяются на: производственные (машины, станки, аппараты, инструменты, здания основных и вспомогательных цехов, отделов, служб, здания для реализации продукции в виде складов,

транспортные средства и т.п.) и непроизводственные (основные средства жилищно-коммунального хозяйства, поликлиник, клубов, стадионов, детских садов и т.п.).

В зависимости от специфических особенностей участия в процессе производства основные фонды подразделяются на активные (машины, оборудование, транспортные средства) и пассивные, т. е. создающие условия для процесса производства.

По видам основные средства подразделяются на: здания (производственно-технические, служебные и т.п.), сооружения (инженерно-строительные объекты, обслуживающие производственно-водопроводные, гидротехнические (и др.), передаточные устройства (электросети, теплосети, трубопроводы и т.п.), машины и оборудование (средства труда, изменяющие свойства, форму или состояние материала), транспортные средства, инструмент, производственный инвентарь и принадлежности, хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, капитальные затраты по улучшению земель, прочие основные фонды, капитальные вложения в арендованные объекты, относящиеся к основным средствам.

По степени использования основные средства подразделяются на находящиеся: в эксплуатации; в запасе (резерве); в стадии достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации; на консервации.

В зависимости от *имеющихся прав* на объекты основные средства подразделяются на: объекты основных средств, принадлежащие организации на праве собственности (в том числе сданные в аренду); объекты основных средств, находящиеся у организации в оперативном управлении или хозяйственном ведении; объекты основных средств, полученные организацией в аренду.

На предприятиях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой эти средства группируют по отраслевому признаку, назначению, видам, принадлежности и использованию.

2. Состав и структура основных производственных фондов, методы их оценки.

Группировка основных средств по отраслевому признаку (торговля, промышленность и т. п.) позволяет получить информацию об их стоимости в каждой отрасли, изучить особенности структуры и т. п.

В зависимости от назначения в производственно-хозяйственной деятельности основные средства подразделяются на: производственные (машины, станки, аппараты, инструменты, здания основных и вспомогательных цехов, отделов, служб, здания для реализации продукции в виде складов, транспортные средства и т.п.) и непроизводственные (основные средства жилищно-коммунального хозяйства, поликлиник, клубов, стадионов, детских садов и т.п.).

В зависимости от специфических особенностей участия в процессе производства основные фонды подразделяются на активные (машины, оборудование, транспортные средства) и пассивные, т.е. создающие условия для процесса производства.

По видам основные средства подразделяются на: здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструмент, производственный инвентарь и принадлежности, хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, капитальные затраты по улучшению земель, прочие основные фонды, капитальные вложения в арендованные объекты, относящиеся к основным средствам.

По степени использования основные средства подразделяются на находящиеся: в эксплуатации; в запасе (резерве); в стадии достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации; на консервации.

В зависимости от имеющихся прав на объекты основные средства подразделяются на: объекты основных средств, принадлежащие организации на праве собственности (в том числе сданные в аренду); объекты основных средств, находящиеся у организации в оперативном управлении или хозяйственном ведении; объекты основных средств, полученные организацией в аренду.

Существуют следующие виды стоимостных оценок основных производственных фондов: первоначальная, восстановительная, остаточная и ликвидационная. Первоначальная стоимость основных фондов – это стоимость, выражающая фактические денежные расходы на возведение зданий, сооружений и на приобретение, доставку к месту назначения, установку и монтаж машин, оборудования и других видов основных фондов.

Остаточная стоимость определяется как первоначальная стоимость за минусом накопленного износа.

Восстановительная стоимость основных фондов – представляет собой стоимость воспроизводства основных средств в современных условиях (при современных ценах техники и т.п.). Переоценка основных фондов проводится по решению правительства. Эта стоимость также корректируется в последующем периоде в связи с реконструкцией и износом.

Ликвидационная стоимость представляет собой ожидаемую выручку от реализации какого-либо объекта основных фондов по истечении срока эксплуатации.

Лекция 4.

Оборотные средства предприятия

1. Понятие и экономическая сущность оборотных средств.

2. Состав и структура оборотных средств.

3. Показатели эффективности использования оборотных средств.

1. Понятие и экономическая сущность оборотных средств.

Для обеспечения бесперебойного процесса производства и реализации продукции наряду с ОПФ необходимы предметы труда, материальные ресурсы, которые вместе со средствами труда участвуют в создании продукта труда.оборот предметов труда органично связан с процессом труда и ОПФ.

К оборотным средствам относят ту часть факторов производства, которая целиком потребляется в производственном процессе в течение одного цикла, а ее стоимость полностью переносится на готовую продукцию. Поэтому для каждого нового процесса производства их приходится целиком заменять новыми экземплярами того же рода.

2. Состав и структура оборотных средств.

Оборотные средства в зависимости от их роли в процессе воспроизводства подразделяют на материальные оборотные средства (в стоимостной форме – оборотные фонды) и фонды обращения. Совокупность денежных средств предприятия, предназначенных для образования ОФ и ФО, составляют оборотные средства (ОС) предприятия. Состав ОС – совокупность элементов, образующих ОС. Соотношение между отдельными элементами ОС, выраженное в процентах, называется структурой ОС.

Оборотные фонды (ОФ) – это такие средства производства, которые всю свою стоимость переносят на продукт в течение одного цикла производства, теряя или видоизменяя свою натуральную форму.

Оборотные фонды предприятия состоят из трех частей:

- производственные запасы;
- незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления;
- расходы будущих периодов.

Оборотные фонды в своем движении также связаны с фондами обращения (ФО), обслуживающими сферу обращения. Необходимость фондов обращения вызывается тем, что денежные средства, которыми располагает предприятие, совершают постоянный кругооборот, последовательно проходя денежную, производственную и товарную формы. Находясь в обороте в двух стадиях единого процесса воспроизводства (сфера производства и сфера обращения), оборотные фонды и фонды обращения выполняют различные экономические функции. ОФ постоянно функционируют в процессе производства, т. е. в процессе создания реальной стоимости продукта. ФО постоянно функционируют в процессе обращения, т. е. в процессе формального превращения стоимости.

К фондам обращения относятся:

- готовая продукция на складах;
- товары в пути;
- денежные средства и средства в расчетах с потребителями.

3. Показатели эффективности использования оборотных средств.

Для характеристики эффективности использования оборотных средств применяются следующие показатели:

1. Коэффициент оборачиваемости ($K_{об}$), который характеризует число кругооборотов, совершаемых ОС предприятия за определенный период, или показывает объем реализованной продукции, приходящейся на 1 руб. ОС

$$K_{об} = PP / CO$$

где PP – объем реализованной продукции,

CO – средний остаток оборотных средств (рассчитывается как средняя хронологическая величина из остатков по месяцам).

2. Коэффициент загрузки ($K_з$), характеризующий сумму ОС, затраченных на 1 руб. реализованной продукции, и обратный $K_{об}$:

$$K_з = CO / PP$$

3. Длительность одного оборота (T), которая находится делением количества дней в периоде на $K_{об}$.

$$T = D / K_{об} = D \times CO / PP,$$

где D – число дней в периоде (360, 90, 30).

Чем меньше продолжительность оборота ОС или больше число совершаемых ими кругооборотов при том же объеме реализованной продукции, тем меньше требуется ОС. Чем быстрее ОС совершают кругооборот, тем эффективнее они используются.

Эффект ускорения оборачиваемости ОС выражается в высвобождении, уменьшении потребности в них в связи с улучшением их использования. Различают абсолютное и относительное высвобождение ОС.

Абсолютное высвобождение отражает прямое уменьшение потребности в ОС. При этом, однако, не учитывается изменение объема реализованной продукции. Относительное высвобождение (ОВ) отражает как изменение величины ОС, так и изменение объема реализованной продукции.

Лекция 5.

. Кадры предприятия и производительность труда

- 1. Состав и структура кадров предприятия.*
- 2. Показатели движения кадров и эффективности работы с ними.*
- 3. Производительность труда: методы определения и планирования.*

1. Состав и структура кадров предприятия.

Следует различать такие понятия, как кадры, персонал и трудовые ресурсы предприятия. Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» – весь личный состав работающих по найму, постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами предприятия понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Все работающие на предприятии делятся на две категории: промышленно-производственный персонал (ППП), занятый производством и его обслуживанием, и персонал непромышленных подразделений – работники жилищно-коммунального хозяйства, подсобных хозяйств, детских и оздоровительных учреждений, принадлежащих предприятию.

В зависимости от характера выполняемых функций выделяются следующие категории ППП: рабочие, руководители, специалисты и служащие.

К рабочим относят работников предприятия, непосредственно занятых созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, их заместители и главные специалисты. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. Специалисты и руководители осуществляют организацию производственного процесса и руководство им. К служащим относятся работники, осуществляющие финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и другие функции.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессия – особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Специальность – вид деятельности в пределах профессии, который имеет

специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

2. Показатели движения кадров и эффективности работы с ними.

Коэффициент приема кадров ($K_{нк}$) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период (P_n), к среднесписочной численности за тот же период (P).

$$K_{нк} = P_n / P$$

Коэффициент выбытия кадров ($K_{вк}$) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период ($P_{ув}$), к среднесписочной численности за тот же период (P).

$$K_{вк} = P_{ув} / P.$$

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

В первом случае это показатель производительности труда (или выработки продукции в единицу времени – v):

$$v = B / T,$$

где B – объем произведенной продукции,

T – затраты труда на производство продукции.

Обратный показатель – *трудоемкость* (m) изготовления продукции, измеряемая в натуральном и стоимостном выражении:

$$m = T / B.$$

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют технологическую, производственную и полную трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления производством. *Технологическая* трудоемкость – затраты труда основных рабочих сдельщиков и повременщиков. *Производственная* трудоемкость – затраты труда основных и вспомогательных рабочих. *Полная* трудоемкость – затраты труда всех категорий ППП. Трудоемкость *обслуживания* – затраты труда

вспомогательных рабочих. Трудоемкость *управления* – затраты труда служащих, специалистов и руководителей.

3. Производительность труда: методы определения и планирования.

Важным этапом аналитической работы на предприятии является поиск резервов производительности труда, т. е. еще не использованных возможностей экономии затрат живого и овеществленного труда. Изменение производительности труда происходит под влиянием факторов – причин возможности осуществления какого-либо явления, а резерв – это нереализованная возможность в конкретном случае. Основные группы факторов:

- изменение технического уровня производства;
- совершенствование управления, организации производства и труда;
- изменение объема и структуры производства.

Лекция 6

Оплата труда

- 1. Сущность и принципы организации заработной платы.*
- 2. Тарифная и бестарифная системы оплаты труда и их основные элементы.*
- 3. Разновидности сдельной и повременной форм оплаты труда.*

1. Сущность и принципы организации заработной платы.

Заработная плата – это выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, которую предприятие выплачивает работникам в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия.

Общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих основных факторов:

- результатов хозяйственной деятельности предприятия, уровня его прибыльности;
- кадровой политики государства;
- уровня безработицы в регионе, отрасли, специальности;
- влияния профсоюзов, конкурентов и государства.

В основе организации оплаты труда лежат следующие принципы:

- оплата труда по его количеству и качеству – учитывается не только продолжительность и т. д., но и сложность, тяжесть и т. п.;
- опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;
- дифференциация уровня оплаты труда различных групп и категорий работающих – внутриотраслевое, межотраслевое и районное регулирование заработной платы.

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих основных элементов:

- формирование фонда оплаты труда;

- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- выбор наиболее рациональных форм и систем заработной платы.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и отчислений от нее.

Нормирование труда дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия.

2. Тарифная и бестарифная системы оплаты труда и их основные элементы.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т.е. качество труда. Она состоит из следующих основных элементов:

- тарифная сетка, устанавливающая дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (час, день);
- тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- районные коэффициенты к заработной плате;
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, сверхурочные, работу в праздничные и выходные дни, вредность, ночное время и т.д.

При *бестарифной системе* оплаты труда зарплата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда всего предприятия или подразделения. Величина зарплаты зависит от квалификационного уровня работника (частное от деления зарплаты на минимальную зарплату, квалификационный бал), коэффициента трудового участия (КТУ) фактически отработанного времени.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система – заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. Оговариваются

условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, срок действия контракта.

3. Разновидности сдельной и повременной форм оплаты труда.

На большинстве предприятий действуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работникам по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время.

Для повременной формы оплаты труда характерны две основные системы заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная. Простая повременная система – по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Повременно-премиальная система – премия в процентах к зарплате, начисленной за фактически отработанное время.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата работников начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Простая (прямая) сдельная система – зарплата по расценке за каждую единицу продукции. Сдельно-премиальная система – выработка рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам + премии. Сдельно-прогрессивная система – в пределах норм оплата по прямым сдельным расценкам, выработка сверх норм – по повышенным расценкам. Коственная система – размер зарплаты рабочего (вспомогательного) ставится в прямую зависимость от результатов обслуживания им рабочих или оборудования. Аккордная система – оплата за комплекс работ (для бригады), распределяется пропорционально отработанному времени и разряду рабочего.

Лекция 7.

Издержки производства и реализации продукции

1. Сущность издержек предприятия.

2. Понятие себестоимость продукции (услуг).

3. Расчет себестоимости по экономическим элементам затрат (смета затрат).

4. Сущность и методы калькулирования себестоимости продукции.

1. Сущность издержек предприятия.

Количество товара, которое предприятие может предложить на рынке, зависит от цены товара и уровня затрат (издержек) на его производство и реализацию.

Издержки – это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной и коммерческой деятельности.

Они могут быть представлены в показателях себестоимости продукции, которая представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

2. Понятие себестоимость продукции (услуг).

Себестоимость – один из важнейших показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. От себестоимости продукции зависят прибыль, рентабельность предприятий, их экономическая эффективность. По себестоимости продукции можно судить об эффективности использования техники и технологии, трудовых ресурсов. Себестоимость – база для установления цен.

Группировка затрат по экономическим элементам нужна для определения потребностей предприятия в производственных ресурсах. Особенностью поэлементной группировки является то, что в ней не учитывается, где и на какие цели осуществлены затраты, причем последние объединяют качественно однородные расходы, именуемые элементами.

3. Расчет себестоимости по экономическим элементам затрат (смета затрат).

Номенклатура затрат по элементам:

- 1) сырье и основные материалы за вычетом возвратных отходов;
- 2) вспомогательные материалы;
- 3) топливо;
- 4) энергия;
- 5) заработная плата;
- 6) отчисления от заработной платы;
- 7) амортизация основных фондов;
- 8) прочие затраты – все затраты, не вошедшие в ранее перечисленные элементы (налоги, проценты за кредит, командировочные и представительские расходы, услуги связи и другие).

Смета затрат необходима для определения общей потребности предприятия в материальных и денежных ресурсах; для увязки плана по материально-техническому снабжению, новой технике, труду и заработной плате, с финансовым планом; для определения структуры себестоимости и установления основных направлений ее снижения.

Однако при этом нельзя точно определить, где возникли затраты, какие конкретно причины привели к повышению или снижению себестоимости. Невозможно исчислить себестоимость единицы продукции (кроме того случая, когда предприятие выпускает один вид продукции). Для этого используется группировка затрат по калькуляционным статьям расходов.

4. Сущность и методы калькулирования себестоимости продукции.

Калькулирование представляет собой систему расчетов, с помощью которых определяются затраты на единицу продукции и на всю продукцию как по всем статьям расходов в целом, так и по отдельным статьям. Метод определения себестоимости единицы отдельных видов продукции называется калькуляцией. Калькуляции разрабатываются на единицу каждого вида продукции. Калькуляция является важным средством осуществления хозяйственного расчета во всех его звеньях, с помощью калькуляций выявляется рентабельность отдельных видов продукции и ищутся пути ее повышения. Сравнение калькуляций по отдельным видам продукции, выпускаемым на разных предприятиях, используется при анализе и оценке их работы. Калькуляция – основной исходный документ при разработке научно обоснованных цен.

Калькуляционная группировка затрат дает возможность увидеть направления расходования средств. Затраты объединяют качественно разнородные расходы, именуемые статьями затрат. Калькуляция – исчисление себестоимости единицы продукции (работ, услуг) каждого вида.

Калькуляционные статьи затрат:

1. Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов).
2. Тара и тарные материалы.
3. Износ и ремонт орудий лова.
4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Основная заработная плата производственных рабочих.
6. Дополнительная заработная плата производственных рабочих.
7. Отчисления на социальные нужды с основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих.
8. Расходы на подготовку и освоение производства.
9. Транспортные расходы.
10. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
11. Цеховые расходы.

Цеховая себестоимость.

12. Общезаводские расходы.
13. Потери от брака.
14. Прочие производственные расходы.

Производственная себестоимость.

15. Внепроизводственные расходы.

Полная себестоимость.

В зависимости от назначения, времени, способа составления различаются плановые, сметные, проектные, нормативные и отчетные калькуляции.

Существуют следующие методы калькулирования себестоимости продукции: нормативный, попередельный и позаказный.

Лекция 8.

Цена. Ценовая политика предприятия

1. Виды цен
2. Ценовая политика предприятия и выбор метода ценообразования

1. Виды цен

Цена – это экономическая категория, означающая сумму денег, за которую продавец хочет продать, а покупатель готов купить товар.

Цена – есть денежное выражение стоимости.

С помощью цен соизмеряются затраты и результаты хозяйственной деятельности предприятия, экономически обосновываются наиболее выгодные капитальные вложения, стимулируются производство и потребление, а также качество товара.

В зависимости от ряда экономических признаков все цены классифицируются по следующим видам и подвидам:

I. По признаку степени свободы от воздействия государства цены делятся на:

- 1) *Свободные* – складываются под воздействием спроса и предложения на рынке независимо от прямого влияния государственных органов. Государство может лишь косвенно воздействовать на эти цены: путём влияния на конъюнктуру рынка; ограничивая недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка (Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»: запрет на ценовую дискриминацию, на демпинг, на недобросовестную ценовую рекламу и т.д.)
- 2) *Регулируемые цены* – спрос и предложение оказывает на них определённое влияние, но большее влияние принадлежит государственным органам, применяющим методы прямого ограничения роста или снижения этих цен, регламентацию уровня рентабельности, заложенного в цену, установления предельных значений элементов цены.
- 3) *Фиксированные цены* – устанавливаются государством в лице каких-либо органов власти и управления.

Такие цены (прейскурантные, фиксированные монопольные, «замороженные» рыночные свободные цены) устанавливаются только в экстремальных условиях (войны, стихийные бедствия, кризис в экономике, дефицит товара и т.д.) В нормально же функционирующей рыночной экономике преимущественно действуют свободные и регулируемые.

II. По характеру обслуживаемого оборота выделяют:

- 1) оптовые цены на продукцию промышленности;
- 2) розничные цены;

Оптовые цены на продукцию промышленности – это цены, по которым реализуется и закупается

продукция предприятий, организаций промышленности, независимо от форм собственности в порядке оптового оборота. Оптовые цены на промышленную продукцию формируются на основе текущих издержек производства, прибыли и налога на добавленную стоимость.

Оптовые цены на продукцию промышленности подразделяются на 2 подвида:

- оптовая цена предприятия (отпускная цена);
- оптовая цена промышленности.

Оптовая цена предприятия – это цена изготовителя продукции, по которой предприятие реализует произведённую продукцию оптово-сбытовым организациям или другим предприятиям.

$$\text{Цопт.пр-я} = \text{Сп} + \text{Пед},$$

где Сп – себестоимость единицы продукции;

Пед – прибыль, приходящаяся на единицу продукции

Эту же формулу можно записать по-другому.

$$\text{Так как } \text{П} = \text{Рпр-я} * \text{С},$$

где П – прибыль предприятия;

Рпр-я – рентабельность, рассчитанная по себестоимости;

С – себестоимость единицы продукции, отсюда

$$\text{Цопт.пр-я} = \text{С} + \text{R} * \text{С} = \text{С}(1+\text{R}),$$

Государственная розничная цена – цена, по которой товары народного потребления и некоторые орудия и предметы труда реализуются через торговую сеть и которая отражает процесс нарастания общественно-необходимых затрат по всем последовательным стадиям производства товара.

Она представляет собой сумму оптовой цены промышленности, издержек торговых организаций и их плановой прибыли:

$$\text{Цроз.} = \text{Цопт.пр-ти} + \text{Прроз.} + \text{Тзроз.}$$

Разновидностью розничной цены является *аукционная цена* – цена товара, проданного на аукционе. Данная цена может быть многократно выше рыночной, так как отражает уникальные свойства товаров и зависит от уровня профессионализма лица, проводящего аукцион.

Закупочные цены – свободные цены, они устанавливаются в зависимости от соотношения спроса и предложения. Их отличие от других видов цен заключается в том, что в состав закупочной цены не включаются НДС и акцизы.

III. *В зависимости от степени новизны товара* различают цены на:

- 0) Проектируемые товары;
- 1) Абсолютно новые товары;
- 2) Реализуемые на рынке относительно долгое время.

На стадии проектирования новых изделий цены могут быть:

- лимитные (предельно – допустимые) цены – являются исходными при определении оптовых цен на эти изделия;

- проектные и ориентировочные цены – используемые в период разработки изделий, когда ещё нет утверждённой (согласованной) цены;

При выпуске на рынок абсолютно нового товара выделяют следующие подвиды цен:

1. *Цена «снятия сливок»* - максимально высокая цена в расчёте на потребителя, готового купить этот товар по такой цене.

Цена снижается лишь после того, как спрос по максимальной цене оказывается удовлетворённым.

2. *Цена «проникновения на рынок»* - это значительно более низкая цена по сравнению с ценами на аналогичные товары конкурентов.

Использование такой цены направлено на привлечение максимального числа потребителей и увеличение доли рынка.

3. *«Психологическая» цена»* – учитывает психологию восприятия цены покупателем. Она обычно чуть ниже круглой суммы. Маркетологи уверены, что цена на товар должна обязательно выражаться нечётным числом. Например, 99, а не 100 руб., 599, а не 600 руб. и т.д. В результате у покупателя создаётся впечатление, во-первых, очень точного определения затрат на производство и невозможности обмана, во-вторых, более низкой цены, уступки покупателю и выигрыша для него.

4. *Цена следования за лидером* – цены устанавливаются примерно на уровне цены главного конкурента – как правило, ведущей фирмы отрасли, доминирующей на рынке. При этом цена не должна превышать цену, предлагаемую лидером, т.е. главным конкурентом.

На товары, реализуемые относительно длительное время устанавливаются следующие виды цен:

- *скользящая или падающая цена* – устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения. По мере насыщения рынка она снижается;

- *долговременная цена* – устанавливается на товары массового спроса и не подвержена изменениям на протяжении длительного промежутка времени.

- *гибкая цена* – используется при сильных колебаниях спроса и предложения в относительно короткие сроки, например в течение дня при продаже отдельных скоропортящихся продуктов (овощей, свежей рыбы, молочных продуктов, цветов и т.д.). Применение этой цены даёт эффект, когда право по принятию решения по ценам дано самому нижнему уровню управления (непосредственно продавцу).

2. Ценовая политика предприятия и выбор метода ценообразования

В зависимости от типа рынка и занимаемой позиции, все фирмы можно разбить на 2 группы:

1) *фирмы, формирующие цены (цепоискатели)* – обладают рыночной силой, достаточной для того, чтобы установить на свои товары цены, отличные от цен конкурентов;

2) *фирмы, следующие рыночным ценам (ценополучатели)* – обладают слишком малой

властью над рынком, чтобы проводить собственную ценовую политику, а потому им не остаётся ничего иного, как продавать свои товары по цене, уже сложившейся на рынке.

Соответственно фирмы первого типа могут и должны разрабатывать собственную ценовую политику, тогда как для фирм второго типа эта задача не актуальна – в основе их коммерческой политики лежит управление объёмами производства, качеством продукции и затратами.

1) Моделирование ценовой политики осуществляется поэтапно.

Основные методы ценообразования:

1. Метод полных (средних) издержек – предприятие на рынке запрашивает цену товара, способную возместить затраты и обеспечить максимально возможную прибыль на основе стандартной наценки, в зависимости от вида товара.

Сущность данного метода - в суммировании постоянных и переменных затрат и надбавки в размере нормативной прибыли.

Преимущества: обеспечивается полное возмещение всех затрат, независимо от характера их происхождения. Недостатками же выступает то, что затратный механизм ценообразования обуславливает слабую заинтересованность в снижении издержек, при этом снижается конкурентоспособность товара (так как затруднён учёт факторов, влияющих на цену); наблюдаются крайне слабые связи с уровнем спроса.

2. Метод предельных затрат (метод учёта затрат и определения цены на основе сокращённых затрат) – впервые был применён в американских фирмах и получил название «*direct-costing*» или калькулирование по прямым затратам.

При ценообразовании учитываются только фактические переменные издержки на единицу продукции. Косвенные же затраты согласно этому методу, списывались на финансовые результаты и уменьшали валовую прибыль фирмы.

В основе двух методов лежит затратный механизм ценообразования.

3. Метод определения цены на основе ощущаемой ценности товара – один из самых оригинальных, в основе его лежит рыночный механизм. Основным фактором выступают не издержки предприятия, а восприятие потребителя, т.е. цены призваны соответствовать ощущаемой ценности товара. Производитель исходит из того, что потребитель определяет соотношение между ценностью товара и его ценой, и сравнивает его с аналогичными показателями конкурентов.

4. Метод безубыточности или целевой прибыли – фирма стремится установить цену на свой товар, обеспечивающую ей прежде всего желаемый объём прибыли. Строятся специальные графики общих издержек (постоянных и переменных), ожидаемой выручки при различных объёмах продаж. Кривая выручки зависит от цены товара. Подбирается такое сочетание объёма выпуска и цены, которое и обеспечивает нужную прибыль.

Такой метод требует от фирмы рассмотрения различных вариантов цен, их влияния на объём сбыта,

необходимый для обеспечения безубыточности (объёма производства, при котором у фирмы нет ни прибыли, ни убытка) и обеспечения целевой прибыли.

Лекция 9.

. Прибыль и рентабельность

1. *Понятие эффекта и эффективности деятельности предприятия.*
2. *Прибыль как экономическая категория. Виды прибыли предприятия.*
3. *Экономическая сущность и виды рентабельности, методика их расчета.*

1. Понятие эффекта и эффективности деятельности предприятия.

Экономическая эффективность производства означает в самом общем виде результативность производственного процесса, соотношение между достигнутыми результатами и затратами живого и овеществленного труда, отражающими в свою очередь степень совершенства производственных ресурсов и эффективность их использования.

Экономическая эффективность производства характеризует отношение экономического эффекта (результата) к ресурсам (затратам), обусловившим этот эффект (результат).

Необходимо иметь в виду, что «эффект» и «эффективность» понятия неоднозначные. В наиболее общем виде в форме эффекта любого производства выступает его функция – конечный результат (объем произведенных материальных ценностей, прибыли).

Однако, он недостаточно характеризует производственную деятельность, так как не показывает, ценой каких ресурсов (затрат) он получен. Один и тот же эффект может быть получен разными способами, с разным уровнем использования ресурсов и, наоборот, одинаковые затраты могут дать разный эффект. Поэтому необходимо сравнивать достигнутый эффект с теми ресурсами (затратами), с помощью которых он получен.

Уровень экономической эффективности дает представление о том, ценой каких ресурсов (затрат) достигнут экономический эффект (результат). Чем больше эффект и меньше затраты, тем выше экономическая эффективность, и наоборот. Рост эффективности означает, что эффект растет быстрее, чем увеличиваются затраты и поэтому на единицу эффекта приходится меньше необходимых ресурсов.

Экономический эффект предприятия характеризует величина прибыли, выполняющая следующие функции:

– показывает конечный финансовый результат деятельности предприятия;

- стимулирует расширение производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников;
- формирует бюджеты разных уровней, поступая в них в виде налогов и финансируя удовлетворение общественных потребностей, обеспечивая выполнение государством своих функций.

2. Прибыль как экономическая категория. Виды прибыли предприятия.

Различают следующие виды прибыли предприятия: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль от обычной деятельности, чистая прибыль отчетного периода.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) представляет собой разницу между выручкой от реализации продукции без НДС, акцизов, экспортных тарифов и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции. Прочие операционные доходы равны разнице между выручкой от реализации основных фондов и другого имущества, отходов, нематериальных активов и затратами на эту реализацию. В сумме с внереализационными доходами они составляют прибыль до налогообложения. Уменьшенная на величину налогов и выплат прибыль до налогообложения превращается в чистую прибыль. Чистая прибыль направляется на образование резервного фонда, фонда потребления и фонда накопления.

На прибыль влияют внутренние и внешние факторы. К первым относятся устранение непроизводительного использования ресурсов, контроль их качества, совершенствование организации и технологии производства; ко вторым – изменение цен на ресурсы, изготавливаемый продукт и т.п.

Среди факторов, влияющих на прибыль, достаточно очевидно проявляется наличие как производственной, так и финансовой составляющих. Производственный аспект связан с возможностями изменить структуру себестоимости, объем и ассортимент выпускаемой продукции. Финансовый аспект связан как с внешними ценами, так и с источниками и характером использования финансовых средств предприятия.

3. Экономическая сущность и виды рентабельности, методика их расчета.

Абсолютная величина прибыли, полученная предприятием, еще не характеризует качество его работы. Относительный показатель, характеризующий степень прибыльности, называется рентабельностью. Различают общую и расчетную рентабельность.

$$P_{общ} = (П_ч / (ОПФ_{ср} + ОС)) \times 100\%$$

$$P_p = (\Pi / C) \times 100\%$$

Показатели рентабельности характеризуют эффективность производства (его доходность) или эффективность выпуска того или иного вида продукции. Различают следующие виды рентабельности:

Рентабельность производства:

$$R_o = \frac{\Pi_{ч}}{\Phi_{осн} + ОС} \cdot 100\%,$$

Рентабельность производства:

$$R_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \cdot 100\%$$

Рентабельность оборота:

$$R_{об} = \frac{\Pi_p}{V_p} \cdot 100\%$$

где $\Pi_{ч}$ – чистая прибыль

$ОС$ – среднегодовой остаток оборотных средств на предприятии;

$\Phi_{осн}$ – основные фонды;

Π_i – прибыль от реализации;

C_i – себестоимость продукции

Π_p – прибыль от реализации;

V_p – выручка от реализации.

Лекция 10.

Оценка эффективности деятельности организации: материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы организации

1. Эффективность организации

2. Первый блок объективных (экономических) показателей

3. Второй блок субъективных показателей

1. Эффективность организации

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям - например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Для нас важно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности. Эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

2. Первый блок объективных (экономических) показателей

Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели:

1. **Результативность.** По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.
2. **Производительность.** Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.
3. **Продуктивность.** По этому показателю оценивается количество и качество продукции.
4. **Рентабельность.** Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.
5. **Экологичность.** К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.
6. **Энергоемкость.** Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

3. Второй блок субъективных показателей

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

1. Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это деятельностный компонент психологии людей. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т.д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. Общественная активность проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий. Показатель активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности сотрудников. Уровень психофизической активности оценивается в основном по величине энергозатрат работника, а социально-психологический уровень по таким параметрам, как – факт трудовой, духовной или общественной активности;

– время, затраченное на эту деятельность;

– проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.

2. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

3. Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро кадровых работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров - это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому мы и говорим об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров.

4. Сработанность организации. Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий. С его помощью оценивается психологическое состояние системы функционального взаимодействия сотрудников. Сработанность людей в группе говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах их деятельности и является предпосылкой сплоченности и совместимости членов организации.

Социальными психологами установлено взаимовлияние объективных и субъективных факторов. В результате серии исследований, проведенных на ряде предприятий нашей страны в 1970-1990-е годы сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, выявлены взаимосвязи объективных и субъективных показателей эффективности организаций. Так, трудовая, духовная и общественная активность работников зависит от:

- сбалансированности материального и морального стимулирования труда (оказалось, что ориентация исключительно на материальное стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);
- наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;
- возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на:

- результативности и продуктивности труда;
- производительности труда;
- социально-психологическом климате;
- степени сработанности членов трудового коллектива. На удовлетворенность трудом влияют следующие факторы:
 - результативность труда;
 - санитарно-гигиенические условия труда;
 - система организации труда;
 - система стимулирования труда;
 - способы выбора человеком профессии и места работы;
 - престиж профессии;

– способы принятия решений, сложившиеся в организации. Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на:

– производительность труда;

– продуктивность;

– уровень трудовой и общественной активности;

– текучесть кадров.

В целом исследования на промышленных предприятиях показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные факторы. а именно:

1. Целенаправленность. Характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия. Цель совместной деятельности выражает потребности, интересы, ценностные ориентации членов трудового коллектива, их идеальное представление будущего результата, что, в свою очередь, определяет средства и способы взаимодействия.

2. Мотивированность. Раскрывает причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов группы. В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую, направляющую и регулирующую. Побуждающая функция состоит в осознании человеком потребности в совместном с другими людьми достижении целей группы и является «пусковой кнопкой» деятельности. Направляющая функция определяет цели и способы совместной деятельности, согласованные между всеми членами группы. Регулирующая функция способствует выбору наиболее оптимальных и законных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей.

3. Эмоциональность. Проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, прежде всего в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации. Возникает при переживании людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний. Групповые эмоции выражаются в сходных способах переживания членами организации одних и тех же событий, подобии настроений, особенностях эмоциональных взаимоотношений (симпатия, антипатия, дружба и пр.). Интенсивность и направленность эмоциональности группы может оказывать стимулирующее или подавляющее влияние на его эффективность.

Лекция 11.

Бизнес – планирование, цели и задачи

1. Понятие цель, задачи и особенности составления бизнес-плана.

2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

1. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Основной центр бизнес-плана - помочь решить следующие основные задачи, связанные с функционированием организации:

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- 2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- 3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- 4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- 5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и вкратце характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- 1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;
- 2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;
- 3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;
- 4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Бизнес-план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-плану такой привычный, известный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-плана – это то, что технико-экономическое обоснование – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-план является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3 – 5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

2) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта.

Контрольные вопросы по курсу «Экономика организации»

1. Понятие и классификация организаций.
2. Организационно-правовые формы хозяйствования юридических лиц.
3. Сущность, состав и структура основных фондов и факторы, ее определяющие.
4. Натуральная и стоимостная оценки основных фондов.
5. Показатели движения основных фондов на предприятии, методика их расчета.
6. Показатели эффективности использования основных фондов и методика их расчета.
7. Износ основных фондов: сущность, виды, методы определения.
8. Амортизация ОПФ: сущность и механизм.
9. Амортизационные отчисления: экономическое содержание и методика расчета.
10. Производственная мощность предприятия.
11. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.
12. Сущность и необходимость обновления ОПФ.
13. Кругооборот оборотных средств. Производственный и финансовый циклы.
14. Сущность и механизм нормирования оборотных средств.
15. Показатели эффективности использования оборотных средств предприятия.
16. Материалоемкость продукции: понятие и способ определения. Методы снижения материалоемкости продукции.
17. Трудовые ресурсы предприятия: сущность и классификация.
18. Показатели структуры и движения кадров.
19. Производительность труда: сущность, методика определения.
20. Сущность заработной платы, принципы и методы ее исчисления и планирования.
21. Формы оплаты труда: классификация, способы исчисления и области эффективного применения.
22. Системы оплаты труда: виды, способы исчисления, механизмы использования при организации труда.
23. Издержки предприятия: сущность и классификация.
24. Себестоимость продукции: сущность и состав затрат.

25. Структура себестоимости и факторы ее окружающие.
26. Калькуляция: понятие и методика расчета.
27. Понятие эффективности деятельности предприятия, виды эффективности.
28. Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия и использования отдельных видов ресурсов, методика их расчета.
29. Прибыль предприятия: сущность, виды и методика определения.
30. Формирование чистой прибыли предприятия.
31. Механизм использования чистой прибыли на предприятиях различных хозяйственно-правовых форм.
32. Рентабельность: сущность, виды и методика определения.
33. Источники снижения себестоимости продукции.
34. Понятие и сущность финансов предприятия. Источники их формирования.
35. Основные принципы организации финансов предприятия.
36. Типы, формы и методы организации производства на предприятии.
37. Понятие и содержание планирования на предприятии.
38. Основные направления гос. регулирования деятельности предприятия.
39. Сущность производственной структуры предприятия.
40. Сущность организационной структуры предприятия.

Список литературы

1. Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий): Учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Рн/Д: Феникс, 2009. - 494 с.
2. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и К, 2013. - 292 с.
3. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия): Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, 2011. - 687 с.
4. Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
5. Гелета, И.В. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / И.В. Гелета, Е.С. Калининская, А.А. Кофанов. - М.: Магистр, 2011. - 303 с.
6. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. - М.: КноРус, 2010. - 416 с.
7. Иванов, Г.Г. Экономика организации (торговля): Учебник / Г.Г. Иванов. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 352 с.
8. Кнышова, Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
9. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. - М.: Юрайт, 2013. - 433 с.
10. Лопарева, А.М. Экономика организации (предприятия): Учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
11. Любушин, Н.П. Экономика организации: Учебник / Н.П. Любушин. - М.: КноРус, 2011. - 304 с.
12. Раздорожный, А.А. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / А.А. Раздорожный. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 95 с.
13. Радова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю.И. Радова, С.А. Фирсова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
14. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
15. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 382 с.