Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Оренбургский государственный университет»

**ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования – программе подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре 38.06.01 Экономика и по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Оренбург

2017

УДК 658(075.8)

ББК 65.291я73

Э40

Рецензент – доктор экономических наук, профессор М.Г. Лапаева

Авторы: Воронина В.М., Самсонова М.В., Смирнова Е.В., Чмышенко Е.Г.

Э40 Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: учебное пособие / В.М. Воронина, М.В. Самсонова, Е.В. Смирнова, Е.Г. Чмышенко; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2017. – 318 с.

ISBN

Книга не является альтернативой учебникам для получения фундаментальных знаний. Она служит пособием, с помощью которого обучающиеся могут в короткие сроки систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения этой дисциплины, сосредоточить внимание на основных понятиях, их признаках и особенностях.

Предназначена для обучающихся по программам высшего образования по направлениям подготовки 38.06.01 Экономика и 38.04.01 Экономика при изучении дисциплины «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами».

|  |  |
| --- | --- |
| ISBN | УДК 658(075.8)  ББК 65.291я73  © Воронина В.М., Самсонова М.В. Смирнова Е. В., Чмышенко Е.Г., 2017  © ОГУ, 2017 |

**Содержание**

[Введение 7](#_Toc478979775)

[1 Рынок, отрасль и формы организации общественного производства 12](#_Toc478979776)

[1.1 Роль и значение рынка и отрасли в системе рыночной экономики 12](#_Toc478979777)

[1.2 Рыночная концентрация и монопольная власть 22](#_Toc478979779)

[1.3 Барьеры входа-выхода и динамика рынка 28](#_Toc478979780)

[1.4 Вертикально-интегрированные структуры на отраслевых рынках 35](#_Toc478979781)

[1.5 Особенности рынка с естественной монополией и его регулирование 38](#_Toc478979782)

[1.6 Государственная антимонопольная политика 41](#_Toc478979783)

[1.7 Вопросы для самопроверки к теме 1 44](#_Toc478979784)

[2 Предприятие как объект управления 46](#_Toc478979785)

[2.1 Промышленное предприятие как объект управления 46](#_Toc478979786)

[2.2 Подходы к классификации факторов, влияющих на предприятие 62](#_Toc478979787)

[2.3 Принципы создания предприятия 64](#_Toc478979788)

[2.4 Классификация предприятий 69](#_Toc478979789)

[2.5 Значение акционерной формы хозяйствования, принципы организации и органы управления акционерным обществом 72](#_Toc478979790)

[2.6 Вопросы для самопроверки к теме 2 79](#_Toc478979791)

[3 Управление эффективностью предприятия 80](#_Toc478979792)

[3.1 Научные основы управления эффективностью предприятия 80](#_Toc478979793)

[3.2 Основные формы проявления эффективности 89](#_Toc478979794)

[3.3 Показатели экономической эффективности 92](#_Toc478979795)

[3.4 Основные этапы формирования прибыли на предприятии 94](#_Toc478979796)

[3.5 Основные направления повышения эффективности предприятия 101](#_Toc478979797)

[3.6 Вопросы для самопроверки к теме 3 103](#_Toc478979798)

[4 Управление затратами на предприятии 105](#_Toc478979799)

[4.1 Особенности затрат как предмета управления 105](#_Toc478979800)

[4.2 Роль себестоимости в деятельности предприятия 110](#_Toc478979801)

[4.3 Состав и структура затрат включаемых в себестоимость продукции 112](#_Toc478979802)

[4.4 Группировка затрат по статьям калькуляции 115](#_Toc478979803)

[4.5 Определение себестоимости продукции 116](#_Toc478979804)

[4.6 Влияние постоянных и переменных затрат на себестоимость продукции 118](#_Toc478979805)

[4.7 Пути снижения себестоимости продукции 122](#_Toc478979806)

[4.8 Вопросы для самопроверки к теме 4 125](#_Toc478979807)

[5 Управление персоналом и производительностью труда на предприятии 127](#_Toc478979808)

[5.1 Персонал предприятия как объект управления 127](#_Toc478979809)

[5.2 Управление эффективностью персонала 133](#_Toc478979811)

[5.3 Значение роста производительности труда 136](#_Toc478979812)

[5.4 Показатели и методы измерения производительности труда 138](#_Toc478979813)

[5.5 Факторы и резервы роста производительности труда 141](#_Toc478979814)

[5.6 Вопросы для самопроверки к теме 5 144](#_Toc478979815)

[6 Формирование системы обеспечения основными средствами предприятия 145](#_Toc478979816)

[6.2 Оценка основных средств и ее виды 149](#_Toc478979817)

[6.3 Показатели движения, состояния и использования основных средств 155](#_Toc478979818)

[6.4 Производственная мощность предприятия, проблемы использования 157](#_Toc478979819)

[6.5 Основные направления улучшения использования основных средств предприятия 160](#_Toc478979820)

[6.6 Вопросы для самопроверки к теме 6 162](#_Toc478979821)

[7.1 Состав и классификация оборотных средств 164](#_Toc478979822)

[7.2 Нормирование оборотных средств на предприятии 166](#_Toc478979823)

[7.3 Нормирование производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции 167](#_Toc478979824)

[7.4 Показатели эффективности использования оборотных средств 169](#_Toc478979825)

[7.5 Пути улучшения использования оборотных средств 171](#_Toc478979826)

[7.6 Вопросы для самопроверки к теме 7 172](#_Toc478979827)

[8 Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности 173](#_Toc478979828)

[8.1. Научные основы экономического анализа 173](#_Toc478979829)

[8.1.1. Предмет, задачи, принципы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) 173](#_Toc478979830)

[8.1.2 Понятие диагностики как аналитического инструмента исследования 174](#_Toc478979831)

[8.1.3 Объекты и субъекты экономического анализа 178](#_Toc478979834)

[8.1.4 Виды экономического анализа и их классификация 179](#_Toc478979835)

[8.2 Метод и методика экономического анализа 181](#_Toc478979836)

[8.2.1 Понятия метода и методики экономического анализа 181](#_Toc478979837)

[8.2.2 Система аналитических показателей 182](#_Toc478979838)

[8.2.3. Понятие и классификация факторов в экономическом анализе 185](#_Toc478979839)

[8.2.4. Взаимосвязанное изучение хозяйственных процессов. Экономико-математическое моделирование 186](#_Toc478979840)

[8.2.5 Методы детерминированного факторного анализа экономических показателей 189](#_Toc478979841)

[8.2.6 Статистические и экономико-математические методы анализа 199](#_Toc478979845)

[8.3 Вопросы для самопроверки к теме 8 199](#_Toc478979846)

[9 Концептуальные положения формирования систем планирования на промышленных предприятиях 201](#_Toc478979847)

[9.1 Формализация системы планирования предприятия 201](#_Toc478979848)

[9.2 Элементы и свойства базовой модели системы планирования предприятия 207](#_Toc478979849)

[9.3 Эволюция систем планирования предприятий, их модификации и взаимосвязь с развитием экономики 221](#_Toc478979850)

[9.4 Вопросы для самоконтроля к теме 9 241](#_Toc478979851)

[10 Прогнозирование деловой среды и его роль в управлении и планировании на предприятии 243](#_Toc478979852)

[10.1 Экономическое прогнозирование, его сущность, предмет и объекты 243](#_Toc478979853)

[10.2 Метод экономического прогнозирования 250](#_Toc478979854)

[10.3 Основные принципы и функции экономического прогнозирования 253](#_Toc478979855)

[10.4 Mетоды экономического прогнозирования 257](#_Toc478979856)

[10.5 Вопросы для самоконтроля к теме 10 277](#_Toc478979857)

[11 Планирование стратегических направлений развития предприятия 278](#_Toc478979858)

[11.1 Эволюция теории стратегического планирования 278](#_Toc478979859)

[11.2 Характеристика научных подходов к стратегическому планированию на предприятии 282](#_Toc478979860)

[11.3 Базовые понятия стратегического планирования 294](#_Toc478979861)

[11.4 Логика и логическая схема стратегического планирования 304](#_Toc478979862)

[11.5 Вопросы для самоконтроля к теме 11 309](#_Toc478979863)

[Список использованных источников 311](#_Toc478979864)

**Введение**

Предлагаемое учебное пособие предназначено для аспирантов и соискателей, осваивающих дисциплину «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» и готовящихся к сдаче кандидатского экзамена. Особенностью данного учебного пособия является то, что в нем нашли отражение теоретические положения, которые предусмотрены требованием Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования подготовки кадров высшей квалификации по направлению подготовки 38.06.01 Экономика (в ред. [Приказа](https://mail.rambler.ru/m/badurl) Минобрнауки России от 30.04.2015 N 46.)

Целью учебного пособия является систематизация знаний и углубление опыта по использованию в научно-исследовательской работе накопленного научного потенциала в избранной области исследования, применения современных методов организации и управления предприятиями, отраслями, комплексами, обеспечивающих деятельность исследовательских коллективов по решению научных и научно-образовательных задач.

Основными задачами предлагаемого учебного пособия являются изучение аспирантами и соискателями совокупности отношений, возникающих в процессе функционирования и развития экономики предприятий, отраслей, комплексов, а так же приобретение опыта по исследованию фактов хозяйственной деятельности, их обобщению и использованию для целей анализа, планирования и прогнозирования и принятия управленческих решений на уровне предприятий.

В условиях рыночной экономики центр экономической деятельности перемещается к основному элементу экономики - предприятию. Именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются услуги и выполняются различные работы. В современных условиях от предприятий требуется не только умение грамотно работать на рынке, своевременно реагируя на существующий спрос, но и идти впереди спроса, создавая рынок, а так же, способность органично встраиваться в отрасль, соблюдая правила работы в ней. То есть одинаково важными в деятельности предприятия являются и конкурентный процесс, и конкурентный результат. В настоящее время добиваются хороших результатов лишь те предприятия, на которых происходит смещение приоритетов от зарабатывания прибыли к задачам ее эффективного использования. В современных условиях повышение темпов и качества роста прибыли происходит при параллельном изменении отраслевой среды, поэтому преподаватель-исследователь должен сформировать умение комплексной оценки регулярно возникающих проблем в деятельности предприятия и реализации востребованных решений по их устранению.

В результате изучения дисциплины «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» аспиранты и соискатели должны:

знать

- научно-методические основы формирования экономических концепций и стратегий;

- содержание отечественных и зарубежных нормативно-правовых актов, регламентирующих экономическую деятельность экономических субъектов;

- современные направления исследований в области теории и разработки экономической политики и принятия стратегических решений на микроуровне;

- основные источники информации и методы их анализа для проведения экономических расчетов;

- научно-методические основы составления прогноза социально-экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов;

- теоретико-методические основы разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности;

уметь

- определять приоритетные концепции и стратегии экономического развития и формировать совокупность их элементов;

- разрабатывать организационно-методическое и учетно-аналитическое обеспечение реализации разработанных стратегий экономического развития;

**-** выявлять проблемные направления в области теории и разработки экономической политики и принятия стратегических решений на микроуровне;

- давать критическую оценку информации из различных источников при ее использовании в экономических расчетах;

**-** выявлять проблемные направления развития и составлять прогноз основных экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов;

**-** выявлять проблемы в развитии экономики и разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;

владеть

**-** навыками внедрения разработанных концепций и стратегий экономического развития в деятельность экономических субъектов методами определения экономической эффективности предлагаемых научных разработок;

- методами определения экономической эффективности предлагаемых научных разработок;

**-** навыками аргументации полученных решений в области теории и разработки экономической политики и принятия стратегических решений на микроуровне;

**–** навыками поиска источников информации и способами их анализа для проведения экономических расчетов;

– навыками составления прогноза основных социально-экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов;

**–** навыками разработки вариантов управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономических показателей.

Учебное пособие состоит из четырнадцати разделов.

Первый раздел отражает категории и понятия, характеризующие рынок и отрасль с позиции современных научных подходов. В параграфе выделяются различия между рынком и отраслью, показана отраслевая структура национальной экономики. Рассмотрены формы организации общественного производства.

В разделах 2-9 освещаются вопросы проявления экономической эффективности во всех ее формах, а так же процессов управления ею. Управление экономикой - это целенаправленное упорядочивающее воздействие на процесс общественного труда. Оно призвано планировать, организовывать, согласовывать и контролировать хозяйственную деятельность всех работников для достижения намеченных результатов.

Объективной основой организации производства служат отношения, возникающие в сфере производства материальных благ на уровне низового звена промышленности — предприятия. Содержанием организации производства как науки является установление причинно-следственных связей и закономерностей, присущих ей, в целях определения и реализации на практике эффективных организационных форм, методов и условий производства, о чем говорится в разделе 10.

Экономический анализ и диагностика важнейшая составная часть экономических знаний, которыми должен овладеть преподаватель-исследователь с целью использования в практической и научной деятельности. В разделе 11 излагаются теоретические основы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия как системы обобщенных знаний о предмете, методах, задачах, методике микроэкономического анализа, комплексно представлена общая методика экономического анализа.

В разделе 12 рассматривается система планирования на предприятии, включая принципы и методы разработки планов, обоснование комплекса планов в их взаимоувязке и последовательности расчетов. Вопросы обоснования плановых показателей излагаются с учетом современных подходов и методик в планировании.

Прогноз деловой среды и способы его получения охарактеризованы в разделе 13. Прогнозирование определяет процессы, которые необходимо учитывать в будущем периоде, и позволяет обосновывать методы активного воздействия на них. В современных условиях как плановая, так и практическая работа на предприятии связана с необходимостью прогнозирования, поэтому высококвалифицированные специалисты должны владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

В разделе 14 «Планирование стратегических направлений» характеризуются научные подходы к стратегическому планированию, приводятся базовые модели стратегического планирования. Раскрывается предметно-содержательная область, логика и логическая схема стратегического планирования.

Учебное пособие подготовлено коллективом кафедры экономического управления организацией Оренбургского государственного университета:

Раздел 1 подготовлен кандидатом экономических наук Самсоновой М.В.

Разделы 2 -9 написаны доктором экономических наук, профессором Чмышенко Е.Г.

Разделы 10, 12-14 составлены доктором экономических наук, проф. Смирновой Е.В.

Раздел 11 выполнен доктором экономических наук, профессором Ворониной В.М., совместно с кандидатом экономических наук, профессором Калининой А.П.

**1 Рынок, отрасль и формы организации общественного производства**

**1.1 Роль и значение рынка и отрасли в системе рыночной экономики**

Объяснение содержания понятия «рынок» следует начать с анализа его определений, ибо именно в них концентрируется глубокое сущностное содержание того, что трактуется. И здесь можно отметить следующую особенность: в определениях рынка авторы опираются на одну из трех его характеристик. Среди этих характеристик чаще других используется, «территория», а в дополнение к ней – «отношения» и «механизм». И какая-нибудь из них в любом конкретном определении выступает в качестве доминирующей. Одним из определений рынка, в котором в качестве доминирующей основы использовано понятие территории, следует, назвать определение, сформулированное А. Маршаллом, основоположником современной экономической теории. Под рынком он предложил понимать район, в котором продавцы и покупатели настолько хорошо осведомлены о делах друг друга и настолько осторожно действуют, что цены на конкретный товар в пределах этого района устанавливаются на определенном уровне. Не исключают территорию как основу рынка и современные авторы. Так, в частности, В.З. Баликоев определяет рынок как реальное или воображаемое место, где встречаются люди и заключают сделки. В качестве примера определения рынка, где доминирующим является понятие «отношения», можно привести трактовку Б.А. Райзберга, утверждающего, что рынок представляет собой совокупность товарно-денежных отношений, возникающих в результате купли-продажи товаров и услуг, которые тем самым налаживают взаимодействие трех главных экономических субъектов: государства, предприятий и домашних хозяйств. В.Д. Камаев, предлагает под рынком понимать совокупность экономических отношений производства и обмена товаров при помощи денег, или как обмен, организованный по законам товарного производства и обращения.

Примером трактования рынка, где ключевым является понятие «механизм», понимается механизм стихийного упорядочения национальной экономики, а под упорядочением – воспроизводство народно-хозяйственных пропорций. Таким образом, трактование рынка как механизма, наряду с другими определениями, позволяет воспринимать эту категорию не только как ограниченную территорию или совокупность отношений, но и как систему функционирующих связей (механизм), направленных на развитие как собственно территорий, так и отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления, складывающихся на этих территориях

Представление рынка как механизма означает, что рынок может быть использован, с одной стороны, территориальными органами управления, а с другой стороны, предпринимательскими структурами воздействия на конъюнктуру, на ее формирование и изменение, если в этом возникла необходимость. Другими словами, рынок как механизм – это средство управленческого (со стороны властных структур) и конъюнктурного (со стороны структур) воздействия на производство, распределение, обмен и потребление товаров и услуг.

Рынки можно классифицировать не только по доминирующим понятиям, которые лежат в объяснения их содержания. В одной из классификаций рынков в качестве признака использована территория. По этому признаку выделяют мировой рынок, международные рынки, национальные (рынки отдельных стран), региональные, местные, локальные рынки.

Идентификация рынка зависит от широты или узости задания его границ. Так, если границы рынка трактуются очень широко, то предприятие, которое фактически доминирует на нем, будет характеризоваться относительно небольшой долей и потому не попадет под контроль антимонопольных органов.

Формирование подхода к определению границ рынка является одним из сложнейших вопросов. Наиболее распространен подход, согласно которому в границы отраслевого рынка включаются однородный товар и его заменители до того момента, пока не будет наблюдаться резкий разрыв в цепи товаров-субститутов. Как только перекрестная ценовая эластичность становится меньше определенной величины, можно говорить о своего рода рызрыве, а значит, и о границе рынка. Следует иметь в виду, что, задавая различные значения перекрестной ценовой эластичности, можно получать разные масштабы отраслевого рынка.

Иногда при определении границ отраслевого рынка используют показатель изменения выручки при изменении цены. Предположим, что цена определенного товара возросла. Если выручка производителей данного товара выросла, то рынок ограничен только этим товаром. Если же выручка сократилась, то, следовательно, существует близкий заменитель. Таким образом, динамика выручки фирм-производителей при длительном росте цены указывает на границы рынка. Этот критерий основывается на принципе показателя прямой ценовой эластичности.

Следует выделять несколько типов границ отраслевого рынка: продуктовые границы, отражающие способность товаров заменять друг друга в потреблении, временные границы, локальные границы. Необходимая широта или узость границ в каждом конкретном случае зависят, во-первых, от особенностей товара, во-вторых, от целей анализа.

Под отраслью понимается совокупность предприятий, характеризующихся единством экономического назначения производимой продукции, однородностью потребляемых материалов, общностью технической базы, особым профессиональным составом кадров.

Различия между рынком и отраслью основаны на том, что рынок объединен удовлетворяемой потребностью, а отрасль - характером используемых активов. То есть рынок – совокупность продавцов товаров-заменителей (структура с точки зрения спроса), а отрасль – совокупность производителей товаров, отличающихся технологической близостью в производстве (структура с точки зрения предложения).

Отраслевые рынки можно классифицировать по следующим критериям.

По объектам торговых сделок, выделяют следующие рынки:

- рынок товаров и услуг;

- рынок факторов производства, или рынок ресурсов;

- рынок денег и финансов.

По уровню стандартизации товара (услуги) рынки подразделяются:

- на рынки однородного товара;

- рынки дифференцированного товара.

По наличию и величине барьеров входа выделяют:

- рынки без барьеров входа с неограниченным числом участников;

- рынки с умеренными барьерами входа и ограниченным числом участников;

- рынки с высокими барьерами входа и очень малым числом участников;

- рынки с блокированным входом и постоянным числом участников.

По степени организованности бывают:

- стихийные рынки;

- организованные рынки.

По масштабу операций участников среди рынков выделяют:

- локальные (местные);

- региональные;

- национальные;

- международные;

-глобальные.

Отраслевые рынки различают по стадиям их зрелости:

- пионерные;

- растущие;

- зрелые;

- затухающие.

К особому виду классификации рынков относят титы рыночных структур.

Структура рынка - это основные характерные черты рынка, определяющие соотношения и характер взаимосвязи между субъектами рынка. К числу таких характеристик относятся: количество и размеры фирм, степень сходства или отличия товаров разных фирм, легкость входа и выхода с конкретного рынка, доступность рыночной информации, условия, в которых образующие рыночную структуру фирмы конкурируют между собой.

Можно выделить следующие основные типы рыночных структур: совершенная (чистая) конкуренция, рынок несовершенной конкуренции, подразделяющийся на: монополистическую конкуренцию, олигополию, монополию и другие виды.

Совершенная конкуренция предполагает наличие большого числа предприятий, множество покупателей и продавцов, отсутствие ценовой дискриминации (поскольку доля каждой фирмы на рынке незначительна, так что ни одно из них не способно сколько-нибудь существенно влиять на цену продукта); свобода вступления в отрасль и выхода из нее. В действительности совершенная конкуренция является довольно редким явлением, и лишь некоторые из рынков приближаются к ней (например, рынок зерна, ценных бумаг).

Когда предприятий много, но каждое из них обладает хотя бы небольшой частичкой монопольной власти, говорят о монополистической конкуренции.

Олигополия возникает, когда в отрасли существует ограниченное число предприятий; монополия - когда в отрасли господствует только одно предприятие, и границы предприятия и отрасли совпадают.

Кроме основных типов рыночных структур, существует еще множество других. Наличие на рынке одного покупателя называется монопсонией. Когда сталкивается монопсонист-покупатель с монопсонистом-продавцом, мы имеем двустороннюю монополию. Если в отрасли функционируют лишь две фирмы, то этот частный случай олигополии называется дуополией. Рынок с доминирующей фирмой означает, что на долю крупнейшего продавца приходится, как правило, больше 35% совокупного объема рынка, и при этом данный продавец способен использовать свои преимущества с целью воздействия на рынок. Естественная монополия возникает когда существует положительный эффект масштаба в долгосрочном периоде, объясняющийся технологическими причинами в отрасли.

Совокупность отраслей образует отраслевую структуру народного хозяйства. Управление отраслевой структурой народного хозяйства должно обеспечиваться государством, в целях сбережения ресурсов от нерационального использования, повышения степени удовлетворения потребности населения, повышение выгоды изготовителя от производства продуктов труда и выгоды потребителя от использования этих продуктов.

До последнего времени отрасли классифицировались по ОКОНХ, это общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства. Появился такой классификатор ещё в СССР, в 1976 году. Однако, начиная с 2003 года, ОКОНХ входит в состав ОКВЭД (общероссийский классификатор видов экономической деятельности), и утрачивает свое значение. ОКВЭД был построен Минэкономразвития России на основе соответствующего классификатора Евросоюза, с целью сопоставимости статистической информации на международном уровне. Таким образом, виды экономической деятельности пришли на смену отраслям. И это не просто явилось результатом следования европейским статистическим стандартам. В новом классификаторе находит отражение специфика современной хозяйственной жизни. В Общероссийском классификаторе видов деятельности прописаны все возможные направления производства, услуг, работ и пр., которыми разрешено заниматься на территории государства.

Какова структура кодов в новом классификаторе?

ХХ – класс;

ХХ.Х – подкласс;

ХХ.ХХ – группа;

ХХ.ХХ.Х – подгруппа;

ХХ.ХХ.ХХ– вид деятельности;

С 1 января 2014 г. ОКВЭД был обновлен, всего там значится 21 раздел с отдельно взятыми видами деятельности, и каждый из них имеет несколько подразделов, характеризующих определенный вид или группу. Особенности, отражающие потребности российской экономики по детализации видов экономической деятельности, учитываются в группировках ОКВЭД на уровне группировок с пяти- и шестизначными кодами. Буквенные коды (от A до U) не несут самостоятельной кодовой нагрузки и значения, так как шестизначное цифровое кодовое обозначение является уникальным для классификатора в целом. В качестве классификационных признаков видов экономической деятельности в ОКВЭД используются признаки, характеризующие сферу деятельности, процесс производства (технологию). В качестве дополнительного (в пределах одного и того же процесса производства) может выделяться признак «используемое сырье и материалы».

Структура ОКВЭД

Раздел A. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство

Раздел B. Добыча полезных ископаемых

Раздел C. Обрабатывающие производства

Раздел D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха

Раздел E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений

Раздел F. Строительство

Раздел G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов

Раздел H. Транспортировка и хранение

Раздел I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания

Раздел J. Деятельность в области информации и связи

Раздел K. Деятельность финансовая и страховая

Раздел L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом

Раздел M. Деятельность профессиональная, научная и техническая

Раздел N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги

Раздел O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение

Раздел P. Образование

Раздел Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг

Раздел R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений

Раздел S. Предоставление прочих видов услуг

Раздел T. Деятельность домашних хозяйств как работодателей; недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров и оказанию услуг для собственного потребления

Раздел U. Деятельность экстерриториальных организаций и органов

Классификатор ОКВЭД выполняет ряд функций:

- сбор информации для статистического учета и экономического анализа сфер хозяйствования внутри страны;

- анализ экономического развития государства и сравнение тенденций с мировой экономикой;

- унификация данных в справочных системах и государственных реестрах;

- влияние государства на развитие конкретных видов деятельности;

- регулирование налогового бремени для отдельных сфер деятельности.

Одним из важнейших условий повышения эффективности промышленного производства является совершенствование его общественной организации - концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования, и размещения.

Сущность концентрации производства проявляется в укрупнении размеров предприятий (абсолютная концентрация) и в распределении производства продукции между предприятиями разного размера (относительная концентрация).

Концентрация производства представляет собой рост промышленности за счёт накопления (путём наращивания прибавочного продукта на увеличение факторов производства) она реализуется через создание новых крупных предприятий, реконструкцию и расширение действующих.

Концентрация производства осуществляется, главным образом, с целью получения эффекта масштаба производства (положительного эффекта, выражающегося в снижении издержек производства в расчёте на единицу продукции) за счёт широкого использования механизации и автоматизации производственных процессов. Концентрация производства характеризует стоимость производимой продукции за конкретный период времени (месяц, квартал, год).

Специализация промышленности - одна из форм общественного разделения труда и рациональной его организации представляет собой процесс обособления отраслей и производств, изготавливающих определенные виды или части готовой продукции.

Процесс специализации в промышленности характеризуется концентрацией выпуска однородной, однотипной продукции в отдельных производствах. Это создает предпосылки для внедрения передовой техники, технологии и организации массового, крупносерийного производства, что и определяет высокую эффективность специализации.

Задача специализации в том, чтобы обеспечить конструктивную и технологическую однородность изготавливаемой продукции. Эта сложная технико-экономическая задача не может быть решена только путем сокращения номенклатуры выпускаемых изделий на каждом предприятии, поскольку ассортимент и число типоразмеров изделий вырастают значительно быстрее, чем количество новых предприятий. Сокращение номенклатуры выпускаемой продукции на предприятии является внешним выражением уровня специализации. Главное заключается в рациональном распределении производства готовой продукции, отдельных узлов и деталей между предприятиями на основе их конструктивно-технологической однородности. В связи с этим специализация ведет к усилению производственных связей между отраслями и предприятиями, т.е. развитию производственного кооперирования.

Кооперирование в промышленности сводится к установлению длительных производственных связей между отраслями, предприятиями и их подразделениями по совместному изготовлению того или иного продукта. Оно характеризуется длительностью и устойчивостью связей, равномерностью поставок и требует учета определенных производственно-технических заданий заказчика. Предприятия, устанавливающие кооперированные связи, сохраняют свою хозяйственную самостоятельность.

Процессы кооперирования - это поставки комплектующих полуфабрикатов и выполнение работ; связь поставщика с определенными покупателями данного вида продукции.

Различают кооперирование между предприятиями разных стран и между предприятиями одной страны.

Кооперирование между предприятиями различных стран получило наибольшее развитие во второй половине XX столетия. Для ведущих промышленных стран такая кооперация проявилась через создание транснациональных корпораций (ТНК), которые осуществляют кооперацию между своими предприятиями по всему миру. Как правило, в ведущих промышленных странах размещаются научные центры, производство наиболее сложных деталей и узлов, а предприятия, расположенные в развивающихся странах, в основном занимаются сборочными работами и изготовлением простых деталей и узлов. В результате такой кооперации за счет более низкой оплаты труда в развивающихся странах обеспечивается снижение издержек на производство продукции.

Существует два основных направления кооперирования предприятий внутри страны. Первое - установление связей между предприятиями, отраслями, по характеру специализации, находящимися в прямой зависимости друг от друга. Для этого направления кооперирования характерны прямые производственные связи между головным предприятием и специализированными предприятиями - смежниками.

Второе направление - установление связей между специализированными предприятиям, не находящимися в прямой зависимости друг от друга, с целью наиболее полного использования производственных, мощностей одного или нескольких предприятий.

Комбинирование - форма концентрации производства, при котором происходит соединение в одном предприятии (организации) производства продуктов, вырабатываемых разными отраслями.

Существуют следующие предпосылки комбинирования в промышленности: специализация производства и его концентрация, высокий уровень развития науки и техники. Развитие научно-технического прогресса делает технически возможным и экономически выгодным использование большого числа отходов производства, более полное извлечение из его продуктов полезных веществ. Например, лазерная, электронно-ионная и другие прогрессивные технологии дают возможность поднять уровень извлечения ценных компонентов из руд, современные технологии переработки топлива дают возможность получить широкую гамму топливных и химических продуктов.

В промышленности различают три вида комбинирования:

- вертикальное комбинирование;

- диверсификация;

- конгломерация.

Размещение общественного производства входит в число важнейших факторов повышения эффективности народного хозяйства. Значение этого фактора обусловливается тем, что Россия располагает огромной территорией, отдельные части которой отличаются друг от друга климатическими условиями, природными и трудовыми ресурсами, исторически сложившимся уровнем обжитости и хозяйственной освоенности. К тому же различия в распределении ресурсов по территориям, недостаточная мобильность факторов производства и затрат, связанные с транспортировкой товаров, обуславливают то, что различные территории имеют различную степень пригодности.

Размещение общественного производства или выбор местоположения предприятия представляет собой географическое место, где организовано производство продукции (оказание услуг, выполнение работ).

**1.2 Рыночная концентрация и монопольная власть**

Концентрация [от лат. con (cum) - с, вместе и centrum - средоточие, центр], сосредоточение, скопление, насыщенность, объединение. Концентрация отражает относительную величину и количество фирм, действующих в отрасли. Чем меньше число фирм, тем выше уровень концентрации. При одинаковом числе фирм на рынке чем меньше отличаются они друг от друга по размеру, тем ниже уровень концентрации, рисунок 1.2.

**Размеры предприятия**

Мелкие Крупные

**Виды рыночных структур**

Совершенная Монополистическая Олигополия Монополия

конкуренция конкуренция

∞ 1

**Число предприятий**

Рисунок 1.2 - Влияние рыночной структуры на размер и число предприятий

Уровень концентрации влияет на поведение фирм на рынке: чем выше уровень концентрации, тем в большей степени фирмы зависят друг от друга. Результат самостоятельного выбора фирмой объема выпуска и цены продукции определяется ответной реакцией действующих на рынке конкурентов. Уровень концентрации влияет на склонность фирм к соперничеству или сотрудничеству: чем меньше фирм действует на рынке, тем легче им осознавать взаимную зависимость друг от друга, и тем скорее пойдут они на сотрудничество. Поэтому, можно предположить, что чем выше уровень концентрации, тем менее конкурентным будет рынок.

Количественными показателями, характеризующими структуру товарного рынка, являются:

1) численность продавцов, действующих на данном товарном рынке;

2) доли, занимаемые продавцами на данном товарном рынке;

3) показатели рыночной концентрации.

Численность продавцов, действующих на данном рынке, не позволяет сделать полных и достоверных выводов о наличии (отсутствии) и характере конкуренции между ними, за исключением случаев, когда их количество очень мало. Для более полной картины рынка необходимо знание долей фирм, действующих на рынке. Рыночная доля отражает наиболее важные результаты конкурентной борьбы и показывает степень доминирования организации на рынке. Доля фирмы на рынке рассчитывается в большинстве случаев как:

di = , (1)

где di - доля i-й фирмы на рынке;

qi - объем продаж i-й фирмы;

∑q - совокупный объем продаж участников рынка.

Сам по себе размер крупнейших фирм может служить характеристикой концентрации на рынке. Именно этот критерий лежит в основе определения монопольной ситуации в России (свидетельством монополизма служит контроль не менее 35 % рынка).

**Индекс концентрации** измеряется как сумма рыночных долей крупнейших фирм, действующих на рынке:

Сk = ∑di, (2)

где i= 1,2…k

Индекс концентрации измеряет сумму долей k крупнейших предприятий на рынке. Величина k обычно варьируется от 4 до 8. Но наиболее часто используется индекс, отражающий концентрацию первых четырех крупнейших фирм. Для одного и того же числа крупнейших предприятий, чем больше индекс концентрации, тем дальше рынок от идеала совершенной конкуренции.

Однако информация, которую дает индекс концентрации, далеко не достаточна для характеристики рынка. Показатель индекса концентрации не говорит о том, каков размер предприятий, которые не попали в выборку k, а так же об относительной величине предприятий из выборки. С этой особенностью индекса концентрации связана возможная неточность при его использовании.

Поэтому за последние годы все большее распространение получил другой комплексный показатель - **индекс Херфиндаля-Хиршмана (ННI)** (влияние крупных фирм на состояние рынка). Определяется следующим образом: рыночная доля каждой фирмы (то есть доля фирмы в процентах от общего объема выпуска продукции) возводится в квадрат, и результаты суммируются:

HHI = di2  (3)

где di - доля рынка отдельной фирмы;

n - количество фирм на рынке данного продукта.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до 1 (когда на рынке действует только одно предприятие, производящее 100 % выпуска - абсолютная монополия). Если считать рыночные доли в процентах, индекс будет принимать значения от 0 до 10000. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке:

1) нормальная концентрация Сk<45 %; HHI<1000;

Вывод: неконцентрированный рынок.

2) средняя степень концентрации 45 %< Сk <70 %; 1000<HHI<2000;

Вывод: умеренно концентрированный рынок.

3) высокая степень концентрации при 70 %<Сk<100 % ; 2000<HHI<10000

Вывод: слабая конкурентная среда.

При использовании индекса Херфиндаля-Хиршмана следует внимательно относиться к точности используемой информации о субъектах рынка, поскольку если неточная информация возводится в квадрат, ошибка прогрессивно увеличивается, что будет давать искаженную картину состояния рынка.

Для проведения более точного анализа концентрации рыночной структуры следует рассчитывать так же коэффициент Джини, индекс Холла-Таймана, коэффициент относительной концентрации и др.

По результатам анализа показателей оценивается наличие и степень развитости конкуренции, целесообразность вмешательства антимонопольных органов, определяются направления, формы и методы этого вмешательства.

Качественными показателями, характеризующими структуру товарного рынка, являются:

1) наличие (или отсутствие) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолимости;

2) открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

Понятие «рыночной» или «монопольной власти» базируется на сравнении анализируемых рынков с рынком совершенной конкуренции. Наиболее типичным индикатором для сравнения указанных рынков является взаимосвязь «предельные издержки-цена». Чем больше цена фирмы отклоняется от предельных издержек, тем больше рыночная власть фирмы, и, соответственно, несовершеннее рассматриваемый рынок. Основным свидетельством рыночной власти фирмы является полученная прибыль, а точнее величина доходности капитала.

Наиболее удален от рынка совершенной конкуренции рынок монополии, поэтому показатели, характеризующие рыночную власть фирмы, чаще называют показателями монопольной власти.

К числу таких показателей относят:

1) индекс Бэйна,

2) индекс Лернера,

3) индекс Тобина.

**Индекс Бейна** определяется как отношение прибыли (чистого дохода) фирмы к стоимости ее активов:

r = , (4)

В условиях конкуренции на товарном рынке и эффективного финансового рынка норма экономической прибыли должна быть одинаковой (нулевой) для различных видов активов. Если норма прибыли на каком-либо рынке (для какого-либо актива) превосходит конкурентную норму, то этот вид инвестирования является предпочтительным, или рынок не свободно конкурентным: существуют причины, по которым дополнительная доходность инвестиций не уравнивается в долгосрочном периоде, а это подразумевает наличие у такой фирмы определенной рыночной власти.

**Индекс Лернера** определяется как разница в ценах конкурентного и неконкурентного рынков по отношению к неконкурентной цене:

L = , (5)

где L – индекс Лернера,

Pm – цена неконкурентногорынка,

Pc – цена конкурентного рынка.

Индекс Лернера принимает значения от нуля (на рынке совершенной конкуренции) до единицы (для чистой монополии с нулевыми предельными издержками). Чем выше значение индекса, тем выше монопольная власть и дальше рынок от идеального состояния совершенной конкуренции.

Средний для отрасли индекс Лернера (когда весами служат доли фирм на рынке) будет вычисляться по формуле:

 , (6)

где HHI - индекс концентрации Херфиндаля-Хиршмана.

Взаимосвязь между показателем концентрации (индексом Херфиндаля-Хиршмана) и показателем монопольной власти является главным достоинством индекса Лернера.

**Индекс Тобина** связывает рыночную стоимость фирмы (измеряемой рыночной ценой ее акций) с восстановительной стоимостью ее активов:

q = , (7)

Если оценка активов фирмы фондовым рынком превышает их восстановительную стоимость (значение индекса Тобина больше 1), это может расцениваться как свидетельство полученной или ожидаемой положительной экономической прибыли.

Структура рынка имеет множество граней, что отражается в различных ее показателях. Значение концентрации продавцов на рынке чрезвычайно важно для определения рыночной структуры. Однако концентрация продавцов сама по себе не определяет уровень монопольной власти - способности влиять на цену. Только при достаточно высоких барьерах входа в отрасль концентрация продавцов сможет реализоваться в монопольной власти - способности устанавливать цену, обеспечивающую достаточно высокую экономическую прибыль.

**1.3 Барьеры входа-выхода и динамика рынка**

Под барьерами выходапонимаются все факторы объективного или субъективного характера, которые препятствуют фирме без существенных потерь уйти из отрасли. Как правило, барьеры выхода связаны с наличием в отрасли значительных необратимых издержек, которые делают невозможным уход фирмы из отрасли (в случае такой необходимости) без потерь. Барьеры выхода связаны главным образом со структурными характеристиками того или иного вида хозяйственной деятельности, такими как ликвидность активов, возможность диверсификации производства с использованием имеющегося оборудования, технологий, источников сырья, замкнутость и связанность технологических цепочек.

Барьеры выхода имеют значение лишь постольку, поскольку они увеличивают риск хозяйствования в отрасли, а значит, создают дополнительные барьеры входа в отрасль. Если фирма знает, что уйти из отрасли без потерь невозможно, то это может оказать влияние на ее решение входа в отрасль.

Под барьерами входа понимаются все факторы объективного или субъективного характера, которые препятствуют новым фирмам организовать прибыльное производство в отрасли. Для того чтобы какие-либо факторы можно было рассматривать как барьеры входа, необходимо, чтобы они препятствовали организации именно прибыльного выпуска продукции или предоставления услуг, поскольку в принципе всегда можно организовать производство практически в любой отрасли экономики, но через некоторое время потерпеть крах. Вход вообще имеет меньшее значение, чем организация прибыльного дела.

Барьеры входа можно разделить на две большие группы: нестратегические и стратегические барьеры.

Нестратегическими называются барьеры, создаваемые фундаментальными условиями отрасли, факторами объективного характера и по большей части независимые от деятельности фирмы или слабо поддающиеся ее воздействию.

Стратегическими называются барьеры, создаваемые стратегией самой фирмы, факторы субъективного характера, присущие политике фирмы на рынке.

Рассмотрим подробнее и тот и другой вид барьеров.

Различают несколько видов нестратегических или объективных барьеров, среди которых можно выделить такие, как емкость рынка, абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара, положительный эффект масштаба производства, преимущества дифференциации продукта, необратимые издержки для организации минимально эффективного выпуска. Исследуем, в чем заключаются особенности каждого вида.

Ограничения спроса (емкость рынка). Высокая насыщенность рынка товарами или низкая платежеспособность покупателей являются серьезными препятствиями для освоения рынка потенциальными конкурентами, и делает данный товарный рынок малопривлекательным для новых агентов в связи с низким уровнем прибыльности, высоким уровнем конкуренции и инвестиционного риска. Данный тип барьера характерен для стран с развитой рыночной экономикой, где насыщение спроса уже давно стало обыденным делом. Кроме того, при заданной емкости рынка, обусловленной спросовыми ограничениями, открытие рынка для иностранных конкурентов можно рассматривать как дополнительный фактор снижения барьеров входа и стимулирования потенциальной конкуренции для российских производителей. С такой ситуацией сталкиваются производители во многих российских отраслях, производящих товары повседневного спроса. В таких отраслях импорт служит фактором квазиконкурентности. Импорт оказывается существенным барьером входа в отрасли, производящие товары народного потребления.

Барьеры капитальных затрат или объемы первоначальных инвестиций, необходимых для входа на товарный рынок. Объемы первоначальных инвестиций определяют саму возможность или невозможность организации нового производства в отрасли. Среди капитальных затрат следует выделить затраты на освоение выпуска данного товара потенциальными поставщиками, стоимость нового строительства или реконструкции и технического перевооружения действующих мощностей, расходы на НИОКР, подготовка и найм персонала, организация сбытовой сети, длительность освоения производства. Величина капитальных затрат определяет оптимальный экономический размер предприятия, то есть величину и структуру производственных активов, необходимых для эффективного функционирования производства данного товара при существующем уровне техники, технологии и организации производства.

На величину капитальных затрат оказывают влияние такие факторы, как степень развитости, организованности и открытости рынка труда, рынка инвестиционных товаров, рынка технологий. Эти обслуживающие рынки могут способствовать или препятствовать созданию нового производства в отрасли. Кроме того, состояние рынка капитала, которое определяет возможности получения потенциальным конкурентом финансовых ресурсов, составляет объективный барьер для входа на рынок. Чем более конкурентным является рынок капитала, чем более развита инфраструктура, тем легче получить кредит, тем меньше барьеров для входа на товарный рынок. Высокая процентная ставка за кредит, невозможность пользоваться цивилизованными формами коммерческого кредитования, неразвитость рынка ценных бумаг и их низкая конкурентоспособность в условиях высокой доходности по операциям с государственными ценными бумагами, недоверие к государству и отвлечение свободных финансовых ресурсов на валютный рынок могут составлять барьеры входа новых фирм на российские товарные рынки.

Барьеры, основанные на преимуществе (абсолютном или относительном) в уровне затрат. Абсолютные преимущества в издержках создаются за счет того, что старые фирмы имеют доступ к более дешевым и/или более качественным источникам ресурсов, или за счет использования их прошлых инноваций. Также преимущества создаются самим процессом функционирования старых фирм в отрасли: накапливания опыта экономии издержек и оптимального распределения ресурсов. Абсолютные преимущества в отношении издержек означают, что функция долгосрочных средних издержек уже действующих в отрасли фирм расположена на всем своем протяжении ниже функции издержек потенциальных конкурентов, так что цена, необходимая для возмещения инвестиций фирм - потенциальных конкурентов, будет выше, чем средняя цены отрасли, что затрудняет или делает невозможным вход новых фирм в отрасль.

Относительные преимущества в издержках возникают за счет производства уже функционирующими в отрасли фирмами большего объема выпуска, нежели может освоить потенциальный конкурент. Относительные преимущества в издержках являются следствием возрастающей отдачи от масштаба производственной функции (свойство выпуска расти быстрее, чем масштаб использования ресурсов).

Барьер относительных преимуществ в издержках можно оценить на основе сопоставления объемов выпуска на одного занятого на предприятиях-монополистах отрасли (как правило, наиболее крупных предприятиях) и предприятиях малого бизнеса данной отрасли (обычно относительно малых по размеру). Данное отношение можно назвать индексом барьера - показывает высоту барьера входа в отрасль. Чем выше значение показателя, тем более значимыми являются барьеры относительных издержек для какой-либо отрасли экономики.

Административные барьеры. Административные барьеры создаются органами государственной власти на всех уровнях, от федерального (в виде федерального законодательства) до региональных и местных властей Административные барьеры включают в себя:

- лицензирование деятельности предприятий;

- квотирование производства;

- усложненный порядок регистрации новых предприятий;

- процедуру отвода земельных участков под промышленное строительство и предоставление служебных помещений;

- наличие неформальных отношений между органами власти и предприятиями;

- экологические нормы;

- ограничения на использование земель, лесных угодий  
недр, запасов полезных ископаемых.

Состояние инфраструктуры рынка. Наличие хороших транспортных путей и мощностей для хранения товара по мере его продвижения от производителя до конечного потребителя ведут к сокращению барьеров входа. Если же эти условия не соблюдаются, отрасли демонстрируют высокие барьеры.

Стратегические барьеры создаются сознательной деятельностью самих фирм, стратегическим поведением, препятствующим проникновению новых фирм в данную отрасль. К ним можно отнести такие мероприятия фирм, как сберегающие инновации, долгосрочные контракты с поставщиками ресурсов, получение лицензий и патентов на данный вид деятельности, сохранение незагруженных мощностей, а также все способы повышения минимально эффективного объема выпуска для отрасли: увеличение издержек на рекламу и НИОКР, маркетинговые исследования, издержки по созданию имиджа фирмы.

Стратегические барьеры могут также проявляться в ценовой сбытовой политике, особенностях деятельности производителей качестве держателей патентов, лицензий, товарных знаков. Наличие прочных деловых связей и неформальных отношений с поставщиками ресурсов и покупателями товара тоже играет роль стратегического барьера. Крупные размеры хозяйственного оборотаи отлаженный производственный процесс позволяют создавать резервные мощности, которые могут быть использованы для ведения ценовой конкуренции и быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, а также использовать разнообразные соглашения ильготные режимы расчета с поставщиками и потребителями, оттесняя тем самым конкурентов.

Ценообразование, ограничивающее вход.

Для потенциального конкурента важно знать, какая установится в отрасли цена, после того как он войдет на рынок. Чем больше размер выпуска потенциального конкурента, тем ниже должна быть цена, чтобы это дополнительное предложение товара нашло сбыт. Но чем ниже цена после входа, тем больше время возмещения издержек по проникновению в отрасль, тем рискованнее становится вход.

С другой стороны, фирмы, уже действующие в отрасли (старые фирмы), зная совокупный спрос и совокупное предложение, могут назначить такую цену, чтобы предотвратить нежелательное появление на рынке новых конкурентов. Такая политика ценообразования носит название ценообразования, ограничивающего вход. Последствия такого ценообразования для старых фирм заключаются в том, что запретительная цена, как правило, ниже уровня, максимизирующего краткосрочную прибыль, то есть фирма, проводящая политику ценообразования, ограничивающего вход, сталкивается с выбором между краткосрочной прибылью и угрозой входа (долгосрочной прибылью). Выбор фирмы определяется ее временными предпочтениями, ожидаемой силой конкурентной борьбы после входа новой фирмы, скоростью и масштабами проникновения новых фирм. Чем ниже временные предпочтения фирмы, чем выше ожидаемая степень конкуренции, чем выше скорость проникновения и чем больше ожидаемая доля рынка потенциального конкурента, тем больше вероятность, что фирма предпочтет политику ценообразования, ограничивающего вход.

Неценовые стратегии создания барьеров в отрасли.

Различают три основных вида неценовых барьеров: дополнительные инвестиции в оборудование, дифференциация продукта и долгосрочные контракты с третьими лицами. Рассмотрим подробнее каждый вид.

Дополнительные инвестиции в оборудование. Инвестиции в оборудование можно трактовать как необратимые издержки для фирмы: фирма вынуждена их оплачивать, даже если продукт не выпускается. Если старая фирма обладает избыточными производственными мощностями по сравнению с величиной спроса, потенциальному конкуренту будет трудно проникнуть на рынок, старая фирма при первой же угрозе входа может увеличить выпуск до уровня, ограничивающего вход, а новая фирма потеряет величину необратимых издержек. Величина необратимых издержек служит барьером для выхода фирмы из отрасли: покидая рынок, фирма теряет эти издержки. Чем выше уровень необратимых издержек, тем выше ожидаемые потенциальные потери в случае вынужденного ухода фирмы из отрасли, тем менее охотно фирма войдет в отрасль. Барьеры выхода создают барьеры входа.

Дифференциация продукта. Старая фирма для предотвращения входа новых фирм на рынок может заполнить рынок значительным количеством товаров-субститутов, так что новой фирме будет трудно найти свою нишу среди изобилия товарных марок. Основу такой стратегии для старой фирмы составляет эффект разнообразия, когда издержки по сбыту и маркетингу продукции возрастают в меньшей степени при увеличении числа товарных марок, выпускаемых одной фирмой, чем совокупная выручка. В условиях диверсификации товара действует положительный внешний эффект товарных марок: реклама одного товара данной фирмы способствует сбыту и других ее товаров. Это создает дополнительные трудности новой фирме: рекламные расходы увеличивают минимальный выпуск в отрасли, необходимый для организации эффективного производства, и понижают ее ожидаемую прибыль

Долгосрочные контракты с третьими лицами. В данном случае фирма может заключить долгосрочные контракты о сотрудничестве с поставщиками ресурсов или с потребителями товара, а также с работниками отрасли (например, с отраслевым профсоюзом). Новой фирме будет сложно найти поставщиков ресурса либо рынок сбыта, если подобные контракты имеют место в отрасли. Тем самым создаются эффективные барьеры входа.

**1.4 Вертикально-интегрированные структуры на отраслевых рынках**

Вертикальная интеграция – это процесс объединения предприятий, находящихся на последовательных стадиях производственного процесса, под единой собственностью с созданием единого организационно-управленческого механизма для реализации общей стратегии.

Вертикальную интеграцию различают двух типов:

- интеграция продукта, или интеграция «вперед» - включает в себя процесс приобретения фирмой предприятий, относящихся к последующим стадиям реализации продукции;

- интеграция ресурса, или интеграция «назад» - состоящая из приобретения фирмой предприятий - поставщиков ресурсов.

Вертикально интегрированная фирма, включает более одной стадии производства конечной продукции, в противоположность неинтегрированной фирме, приобретающей сырьё и материалы для производства товара. Неинтегрированная фирма может заключать долгосрочные контракты со своими поставщиками и покупателями, в которых помимо цен оговариваются вопросы особых условий поставки, особых условий реализации произведенной продукции, нормативов запасов, минимальной или максимальной цены перепродажи и т.д. Такие типы контрактов называются вертикальными ограничениями.

Основными отрицательными последствиями вертикальной интеграции являются:

- вертикальная интеграция создает барьеры входа на рынок и монопольную власть фирм-продавцов, как следствие, усиление рыночной власти фирмы;

- усложнение процесса управления вместе с увеличением масштаба фирмы, следовательно, с ростом издержек на управление;

- слияние и/или поглощение - форма вертикальной интеграции – сопряжены со значительным объемом расходов (как явных, так и неявных) на совершение такого рода сделки;

- при вертикальной интеграции отказ от разделения труда и специализации может снизить эффективность производства и привести к росту издержек на единицу продукции. Поэтому может оказаться, что издержки самостоятельного производства для фирмы окажутся выше, нежели цена, по которой данный товар можно было бы купить на рынке.

Стимулами вертикальной интеграции являются:

- снижение трансакционных издержек;

- сокращение издержек в расчете на единицу выпускаемой продукции, которое достигается за счет увеличения масштабов деятельности. Это обусловлено тем, что величина постоянных издержек предприятия относительно стабильна и при увеличении объемов производства постоянные издержки в расчете на единицу выпускаемой продукции сокращаются;

- сокращение издержек за счет более эффективной загрузки производственных мощностей. Крупная интегрированная фирма может оказывать давление на поставщиков и потребителей, добиваясь скидок и отсрочек платежей. Это может быть достигнуто, как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика;

- оптимизация налогообложения. Синергетический эффект от оптимизации налогообложения равен сумме эффектов от оптимизации косвенных и прямых налогов. Так при слиянии предприятий по технологической цепи производства они становятся единым налогоплательщиком по налогу на добавленную стоимость, что позволяет перенести срок оплаты налога на момент реализации конечной продукции и, следовательно, сократить требуемый объем оборотных средств. Налог на суммарную прибыль консолидированной группы предприятий также может быть меньше суммы прибылей входящих в нее предприятий за счет перераспределения прибыли;

- стремление фирм к увеличению прибыли за счет решения проблемы «двойной надбавки». Проблема «двойной надбавки» возникает тогда, когда и рынок промежуточной, и рынок конечной продукции являются рынками несовершенной конкуренции. Объединение фирм – несовершенных конкурентов в вертикально интегрированную компанию в данном случае ведет к снижению затрат производителя конечной продукции на промежуточный продукт, к росту объема рыночных продаж и к уменьшению цены конечной продукции. В случае вертикально интегрированной компании объем прибыли оказывается выше, чем суммарная прибыль производителей конечной и промежуточной продукции при отсутствии вертикальной интеграции;

- возможность диверсификации компании, поскольку создаваемые на промежуточных стадиях производства комплектующие и детали могут использоваться в других изделиях;

- сокращение инвестиций в НИОКР за счет использования результатов НИОКР всей корпорацией. При осуществлении интеграции могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации;

- увеличение внешних инвестиций, благодаря снижению инвестиционных рисков;

- возможность осуществлять более масштабные проекты, благодаря концентрации капитала.

**1.5 Особенности рынка с естественной монополией и его регулирование**

В соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях» под ними понимается такое состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (издержки производства на единицу товара снижаются по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами. В результате спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в значительно меньшей степени зависит от изменения цены на эти товары, чем спрос на другие виды товаров.

К субъектам естественных монополий в законе отнесены:

транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам;

транспортировка газа по трубопроводам;

услуги по передаче электрической и тепловой энергии;

железнодорожные перевозки;

услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов;

услуги общедоступной электрической и почтовой связи.

Монопольная организация рынков, на которых они доминируют, вызвана рядом причин, прежде всего технологических. Отличительной особенностью естественных монополий является наличие сетевых структур, таких, как трубопроводный транспорт, системы водоснабжения, линии энергопередач, железнодорожные пути и т.д. В этих отраслях, как правило, высокие постоянные издержки, что дает возможность экономии на масштабах, т.е. на снижении удельных издержек (на единицу продукции) по мере роста, объемов производства. Это обстоятельство во многом определяет эффективность сосредоточения выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг у одного производителя. Организовать здесь конкуренцию достаточно сложно, поскольку чрезвычайно высок уровень невозвратных издержек. Проложенные параллельные железные дороги, телефонные линии связи и т.п. с самого начала будут иметь весьма ограниченные рамки применения и не могут быть переориентированы на другие рынки. Могут быть только отдельные случаи, когда изменение технологии способно либо ослабить, либо подорвать естественную монополию. Так, например, развитие беспроводной спутниковой связи ликвидирует естественную монополию на проволочную связь, особенно междугородную.

Как показывает опыт, существование естественной монополии может привести к злоупотреблению своим монопольным положением в форме завышения издержек и получения необоснованно высокой прибыли. Это нередко сводит на нет более высокую техническую эффективность и ставит в выигрышное положение единственного производителя. При этом такую экономическую ситуацию достаточно сложно проверить, поскольку реальная эффективность деятельности единственного производителя известна только ему самому, поэтому к естественной монополии добавляется монополия информации.

В связи с такой особой, социально-экономической значимостью отраслей естественных монополий и возможностью злоупотреблений ими монопольным положением во многих странах они были первоочередными объектами национализации. Одной из основных причин национализации естественных монополий является то обстоятельство, что государство несет ответственность за ситуацию в них даже в том случае, если они находятся в частной собственности. Вместе с тем, очевидно, что национализация является не единственным и далеко не всегда эффективным методом решения проблемы контроля над деятельностью этих отраслей. Если в них большую долю занимают частные компании, то контроль может осуществляться либо в форме организации конкуренции за вход на рынок, либо путем регулирования их деятельности непосредственно на рынке.

Государственная политика в отношении регулирования деятельности субъектов естественных монополий должна включать два основных направления.

Первое из них состоит в совершенствовании государственного ценового регулирования продукции и услуг естественных, монополий, которое основывается на следующих принципах:

- рационализация издержек производства и обращения;

- поэтапное уменьшение перекрестного субсидирования на основе выравнивания тарифов по регионам и контингентам потребителей (недискриминационное ценовое регулирование);

- сокращение ценового льготирования отдельных хозяйствующих субъектов и групп хозяйствующих субъектов;

- дальнейшая дифференциация цен (тарифов), в наибольшей степени отражающая различие издержек при реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) в определенные периоды (время суток, сезон) с целью обеспечения более равномерного спроса потребителей и загрузка производственных мощностей.

Второе направление государственной политики состоит в проведении реструктуризации субъектов естественных монополий путем разделения естественно-монопольных и потенциально конкурентных сфер деятельности. Здесь необходимо предусмотреть меры по усилению государственного контроля на основе обеспечения прозрачности деятельности субъектов естественных монополий, в том числе инвестиционной. Задача состоит в недопущении необоснованного увеличения издержек, цен (тарифов) на продукцию и услуги, производимые (реализуемые) в режиме естественно-монопольного состояния рынка.

В настоящее время остаются неурегулированными в законодательном порядке две весьма важные сферы:

- во-первых, деятельность субъектов локальных естественных монополий, и,

- во-вторых, ценообразование в высококонцентрированных отраслях.

Что касается локальных естественных монополий, то они как состояние рынка характерны, прежде всего, для системы жилищно-коммунального хозяйства (водоснабжение, канализация и др.). Такими видами деятельности должен быть дополнен перечень естественных монополий в Законе «О естественных монополиях». В то же время, следует иметь в виду, что подавляющее большинство из них находится в ведении органов местного самоуправления, поэтому в федеральном законодательстве могут быть сформулированы только общие (единые) принципы ценового регулирования. Непосредственная работа по ценовому регулированию должна осуществляться на местах, что потребует усиления контроля со стороны антимонопольных органов.

Естественные монополии федерального характера или высококонцентрированные производства характеризуются тем, что их существование обусловлено либо природными, либо организационно-технологическими причинами. Несмотря на отсутствие сколько-нибудь существенной импортозависимости таких отраслей, наблюдается тенденция значительного повышения цен именно на таких рынках, хотя осуществляется политика сдерживания цен (тарифов) на поставку электроэнергии, услуги железнодорожного транспорта, услуги общедоступной электросвязи. Государственное регулирование деятельности естественных монополий в целом должно осуществляться с учетом зарубежного опыта и современных особенностей развития российской экономики.

Регулирование деятельности предприятий непосредственно на рынках естественно-монопольных отраслей может происходить в соответствии с двумя различными моделями. В основе первой из них лежит регулирование тарифов, в основе другой - регулирование нормы прибыли. Вообще, и в том, и в другом случае регулируется как тариф, так и норма прибыли, но в первом случае прибыльность косвенно задается через соотношение величин тарифа и величины ожидаемых издержек, а во втором - тариф устанавливается на базе фиксированного в известном смысле даже гарантированного уровня прибыльности.

**1.6 Государственная антимонопольная политика**

Общей целью государственной отраслевой политики служит решение проблем, связанных с провалами рынка, для повышения общественного благосостояния.

Три важных направления отраслевой политики государства:

1) внешнеторговая политика;

2) антимонопольное законодательство

3) регулирование деятельности естественных монополий.

Внешнеторговая политика служит важной частью отраслевой политики государства. Оптимальная внешнеторговая политика зависит от структуры как внутреннего, так и мирового рынка товара. В условиях несовершенной конкуренции в международной торговле к повышению общественного благосостояния может привести отказ от либеральной внешнеторговой политики и использование протекционизма.

Антимонопольное законодательство способствует реализации целей государственной отраслевой политики. Оптимальный уровень государственной отраслевой политики в целом, и антимонопольной в частности, меняется в зависимости от периода экономического развития страны, ее места в мировом хозяйстве и многих других факторов.

Антимонопольная политика - комплекс мер, направленных на демонополизацию экономики, контроль и наблюдение за процессами концентрации на рынках, пресечение монополистических действий и недобросовестной конкуренции, а также на устранение административных барьеров и обеспечение условий для развития конкуренции на рынке и т.п.

Первый вариант антимонопольного законодательства в России - Закон Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» - был принят в 1991 году. Закон определил основные положения государственной антимонопольной политики, направленной на предупреждение и пресечение злоупотребления хозяйствующими субъектами доминирующим положением на товарном рынке, а также формы недобросовестной конкуренции и способы ее преодоления. Значительные изменения в закон были внесены в мае 1995 года.

К действиям фирмы, которые запрещаются антимонопольным законодательством, относятся:

1) изъятие товаров из обращения с целью создания или поддержания дефицита на рынке либо для повышения цен;

2) навязывание контрагенту условий договора, не выгодных для него;

3) создание препятствий доступу на рынок или выходу с рынка другим фирмам;

4) нарушение установленного нормативными актами порядка ценообразования;

5) установление монопольно высоких или монопольно низких цен;

Российское законодательство проводит четкое различие между горизонтальными и вертикальными соглашениями фирм. Горизонтальные соглашения в большей степени подрывают конкуренцию на рынке, они более очевидны и потому объявляются незаконными как таковыми во многих странах. Сложнее обстоит дело с вертикальными соглашениями. Здесь вопрос о степени антиконкурентности каждого агента, включенного в вертикальную цепочку, решается индивидуально, поскольку часто вертикальные соглашения могут представлять собой превентивную меру против злоупотребления доминирующим положением какой-либо фирмы и в действительности, несмотря на согласованность действий покупателя и продавца, способствовать конкуренции. Различение подобных ситуаций является сильным местом антимонопольного законодательства России. В отличие от горизонтальных соглашений, которые всегда попадают под действие закона, вертикальные соглашения становятся объектом внимания антимонопольных органов, только если они ведут к доминированию отдельной фирмы и если одновременно ограничивают конкуренцию.

Российское законодательство определяет количественные параметры возможного доминирования: если рыночная доля фирмы меньше 35 %, фирма не признается доминирующей; при рыночной доле от 35 до 65 % антимонопольным органам следует доказать доминирование фирмы; при доле рынка свыше 65 % предполагается, что фирма является доминирующей, противоположное должно быть доказано самой фирмой.

Отношения к слияниям и поглощениям в российском антимонопольном законодательстве базируются на определенной доле активов и рынка. Входным параметром для обращения в антимонопольные органы для получения согласия на создание, организацию и ликвидацию фирм выступает балансовая стоимость активов. При этом нижний порог размера суммарной балансовой стоимости активов экономических агентов при слиянии установлен в 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, а совокупная доля рынка после слияния не должна превышать 35 %.

Однако слияния и присоединения могут быть разрешены, если положительные эффекты (для рынка и экономики в целом) подобного структурного изменения превосходят его отрицательные последствия.

Действующее антимонопольное законодательство в России еще далеко от совершенства. Его основными недостатками являются:

1) отсутствие целостной системы объективных показателей концентрации производства;

2) недостаточные штрафные санкции за нарушение антимонопольного законодательства;

3) отсутствие четкой позиции по поводу предприятий-монополистов (т.е. пути вывода их из этого состояния);

4) неясность в понимании рынка продаж в региональном аспекте для предприятий, выпускающих различную продукцию, что не дает объективно определить, является ли то или иное предприятие монополистом.

**1.7 Вопросы для самопроверки к теме 1**

1 Охарактеризуйте объект анализа отраслевой организации рынков.

2 Назовите основные школы и направления в экономике отраслевых рынков.

3 Сформулируйте критерии, лежащие в основе многочисленных классификаций отраслевых рынков.

4 В чем суть процесса концентрации продавцов на отраслевом рынке?

5 Охарактеризуйте значения основных индексов, применяемых в научно-прикладных целях для анализа уровня отраслевой концентрации.

6 Какие проблемы связаны с применением стандартных индексов концентрации для изучения конкурентной ситуации в различных отраслях и особенно в связи с развитием процессов глобализации?

7 Перечислите факторы, определяющие структуру рынка.

8 Каким образом можно классифицировать отрасли в соответствии с высотой барьеров входа?

9 Вспомните свойства аллокационной и производственной (или Х) эффективности, характерные для модели совершенной конкуренции и объясните, почему эти свойства применяются для анализа других рыночных структур.

10 Раскройте потери, обусловленные монополизацией рынка, включая аллокационные потери, Х-неэффективность и наличие мертвого груза.

11 Какие основные варианты равновесных ситуаций могут быть проанализированы для случая естественной монополии?

12 Каковы основные инструменты регулирования деятельности естественной монополии в целях согласования общественной и индивидуальной эффективности?

**2 Предприятие как объект управления**

**2.1 Промышленное предприятие как объект управления**

Современные условия хозяйствования характеризуются усложнением взаимосвязей между рынками товаров, капитала, труда, финансово-кредитных ресурсов, созданием глобального информационного пространства. Изменения внутренней среды предприятия, как реакция на внешние воздействия, в том числе обусловленные кризисными явлениями в экономике, базируются на прогнозировании изменений национального рынка в связи с вхождением России в ВТО. Рост сложности и неопределенности внешней среды функционирования российских предприятий диктует требования к выбору адекватной состоянию экономики и особенностям конкретного предприятия системы управления, ориентированной на ускорение темпов изменений и мобилизацию творческих способностей.

Недостаточная проработка методологии управления предприятием и его организации, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, результативных решений ведет к таким явлениям, как разрыв коммерческих связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП и др.

Причинами возрастающей роли управления являются:

1 Усиление конкурентной борьбы. Конкуренция сегодня - в большей мере борьба между соперничающими системами управления, чем между соперничающими товарами. Ключом же успеха управления в таких условиях является способность к планированию.

2 Возрастание значимости целей и мотивов управления. Управление предусматривает определение целей, побудительных мотивов и измерителей, объединенных таким образом, чтобы определить пути достижения целей, а также средства, необходимые для этого.

3 Ограниченность ресурсов предприятия. Управление представляет собой наиболее эффективный из известных методов координации ресурсов предприятия для обеспечения прибыли и роста.

4 Особенности структуры российской экономики. В российской экономике исторически сложилось преобладание очень крупных предприятий почти во всех сферах хозяйствования. Масштабы, сложность и разнообразие направлений деятель­ности предприятий требуют от руководства особого внимания к определению на перспективу: номенклатуры выпускаемых товаров; источников финансирования; производственных ресурсов и др. Это же в свою очередь обуславливает необходимость постановки эффективной системы управления предприяитем.

5 Нестабильность внешней среды. Современная внешняя среда бизнеса характеризуется высокой скоростью изменений. В этих условиях при принятии решений нужно опираться на постоянное обновление данных о внешней среде, их анализ, поиск новых стратегий и тактических подходов. Следовательно, управление должно охватывать всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

6 Необходимость делегирования полномочий персоналу. Новый стиль руководства персоналом предоставляет работнику большую свободу действий, высвобождает его инициативу и твор­ческие возможности. Инструкции имеют более общий ха­рактер. Такой подход к определению рабочих за­дач требует от управляющего полного и точного представления о будущем, ясного осознания целей хозяйственной деятельности, что повышает значимость управления предприятием.

7 Необходимость гибкости при принятии управленческих решений. Чтобы лучше приспособиться к сложной и неопределенной внешней среде, лучше реагировать на запросы различных секторов рынка, которые обслуживает предприятие, осваивать новые прибыльные виды деятельности, экономическая организация предоставляет вы­сокую степень автономии и самостоятельности своим отдельным подразделениям и менеджерам предприятия. Такая организация деятель­ности увеличивает гибкость и предпринимательскую активность подразделений. Но одновременно это создает целый ряд проблем, отрицательных эффектов: потеря центром контроля за работой подразделений; расчленение фундаментальных целей предприятия на множество частных. Наиболее общий подход к интеграции всех частей предприятия – управление.

Рассмотрим некоторые сущностные черты предприятия, характеризующие его как объект управления. Философ эпохи Просвещения Р. Декарт утверждал, что всякий объект продолжает пребывать в одном и том же состоянии и изменяется только при взаимодействии с другими объектами. Именно объекты, формирующие внешнюю по отношению к предприятию среду, взаимодействуют с ним.

Внешняя среда предоставляет предприятию, как возможности, так и угрозы. В качестве наиболее существенных в настоящее время для российских предприятий Г.Б. Клейнер выделяет следующие: угроза существованию или суверенности предприятия, угроза его целостности и угроза рыночной позиции. Первые две угрозы связаны с проблемой безопасности, последняя – с повышением эффективности производства и лежит в сфере конкурентной борьбы.

Конкурентные отношения во многом определяются рыночным поведением соперников. Развитие конкурентных отношений позволяет оптимизировать структуру отраслевых рынков и способствует появлению конкурентоспособных предприятий. Так, Р.А. Фатхутдинов отмечает, что достижение конкурентоспособности является стратегической целью любого предприятия. А.И. Кунаев считает, что конкурентоспособность предприятия является фокусом (сосредоточием, центром) управления.

Стратегически конкурентоспособность предприятия закладывается на этапе разработки миссии. Успех решения этой задачи в основном связан с качеством проработки модели взаимодействия предприятия с внешней средой, отражённой в его планах. Внешняя среда, оказывая влияние на всё, что происходит внутри предприятия, определяет возможности его выживания. Существенное усиление конкурентоспособности предприятия достигается при этом за счет найденного компромисса его интересов с интересами партнеров, социума, государства. За счет их поддержки значительно легче обеспечить привлекательность предприятия в глазах потенциальных потребителей.

Повышение степени гибкости отечественных предприятий к потребностям рынка – одно из естественных и быстрореализуемых направлений их дальнейшей адаптации и развития. Необходимость повышения гибкости предприятий к потребностям рынка обусловлена многими причинами. Так, В.Н. Самочкин называет следующие:

- невозможно никакими другими путями достаточно устойчиво увеличивать ассортимент и номенклатуру производимой продукции;

- чрезвычайно важно в ближайшее время «отвоевать» отечественный рынок, вытеснить большинство зарубежных товаров и заполнить его товарами отечественного производства;

- невозможно иначе прорваться на внешний рынок;

- не обладая высокой гибкостью, предприятия не имеют возможности широко использовать применяемые во всём мире передовую технику и прогрессивные технологии, внедрение которых в действующее производство почти невозможно из-за необходимости не частичной, а почти полной замены всей системы основных средств;

- негибкое производство не даёт возможности развития интеллектуального потенциала предприятия;

- отсутствие у предприятия необходимой в условиях рынка гибкости и как следствие низкая потребительная стоимость продукции существенно ограничивает возможности предприятия иметь достаточные финансовые ресурсы, необходимые для приобретения новой техники и технологии для обеспечения непрерывного процесса простого и расширенного воспроизводства.

Таким образом, повышение гибкости предприятий к потребностям рынка в настоящее время не только необходимый компонент их дальнейшего развития, но и возможного существования.

Важным, по мнению П. Друкера, является понимание предприятием своего места в мире, то есть каждое предприятие должно заниматься разработкой теории своего бизнеса. Такая теория должна отражать представление об окружающей среде предприятия (обществе и его структуре, рынке, потребителе и технологиях); его специфической миссии и ключевых компетенциях, определяющих необходимые для выполнения миссии конкурентные преимущества.

Реакция предприятия на изменения, происходящие во внешней среде, вызывает необходимость в проведении изменений его внутренней структуры.

Рассмотрим позиции авторов, раскрывающих различные содержательные аспекты предприятия как субъекта рыночных отношений с тем, чтобы определить суть и направления возможных изменений, определяющих его реакцию на возможности и угрозы внешней среды, и подобрать адекватные элементы модели системы управления (таблица 2.1) [52].

Таблица 2.1 – Авторские трактовки содержания категории «предприятие»

|  |  |
| --- | --- |
| Авторы | Содержание категории «предприятие» |
| 1 | 2 |
| В.А.Горемыкин, О.А. Богомолов | В рыночной экономике предприятие одновременно является:  - объектом гражданских правоотношений (имущественным комплексом, используемым для предпринимательской деятельности);  - открытой самовосстанавливающейся системой, эффективное функционирование которой определяется её внутренним состоянием и внешней средой;  - основной хозяйственной единицей, в которой комбинируются все факторы производства и осуществляется непосредственный процесс изготовления и реализация товаров, оказания услуг или выполнения работ. |
| О.И.Волков | Производственное предприятие – это обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента. |
| Г.Б. Клейнер | Предприятие – это территориально обособленная организация, систематически осуществляющая производство товаров, выполнение работ или оказание услуг для удовлетворения внешних потребностей, обладающая правом самостоятельно распоряжаться имуществом и результатами своей деятельности, ведущая регламентные формы учёта деятельности и не содержащая в своем составе обладающих перечисленными свойствами объектов. |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Д. Хан | Предприятие – это: социально-экономическая система, в которой главным и наиболее активным элементом в бизнесе выступает человек; сверхсложная открытая социально-техническая система, связанная специфическими отношениями с её внешней средой. |

Рассматривая приведённые определения и ряд других, делающих акценты на отдельных функциональных аспектах жизнедеятельности предприятия, можно сделать вывод, что наиболее приемлемым представляется использование системного подхода к исследованию предприятия, реализуемого многими авторами и являющегося общей теоретико-методологической основой для изучения организационных проблем во всей их сложности.

По мнению В.Н. Авдеенко, В.А. Котлова, системный подход к промышленному предприятию позволяет понять суть и особенности проявления его важнейших характеристик.

Д. Хан считает, что подход к управлению предприятием с точки зрения теории систем позволяет, прежде всего, дать характеристику принципиальной модели предприятия, под которой понимается целеориентированный центр действий, где люди (кадровый потенциал) ставят определённые цели и производят для их достижения действия с объектами, используя для этого материальный потенциал предприятия.

Г.Б. Клейнер, используя системную парадигму Я. Корнаи применительно к экономическим объектам, изложил пять основных принципов, характеризующих сущность этого подхода:

1) объект изучения рассматривается как относительно устойчивая целостная система, находящаяся во взаимодействии с другими системами, в том числе объемлющими данную. При этом каждая экономическая система является ареной взаимодействия политики, экономики, культуры, психологии, идеологии и т.п., поэтому анализ в рамках одной из дисциплин может дать только частичные результаты;

2) предпочтения, характерные для относительно самостоятельных частей и элементов системы «являются главным образом продуктом самой системы»;

3) система развивается как в силу законов собственной эволюции, так и ввиду принятия специальных административных решений. В связи с этим «исследователь, вдохновляемый этой системной парадигмой, должен искать объяснения в истории», в истории развития данной системы. При этом основное внимание должно быть «сосредоточено не столько на событиях и процессах как таковых, сколько на более постоянных институтах, в рамках которых эти события и процессы происходят и которые определяют их ход», главным образом на «институтах, возникших исторически и развивающихся эволюционным путём»;

4) «у всех систем есть свои недостатки или дисфункции, специфические именно для них»;

5) одним их типичных методов анализа объектов в рамках системной парадигмы является качественное и отчасти количественное сравнение свойств изучаемой системы с соответствующими свойствами других.

Реализация процесса управления требует знания свойств предприятия как открытой социоэкономической системы (таблица 2.2). Состояние системы определяется множеством различных факторов, описывающих как внешнюю, так и внутреннюю среду системы. Чтобы управлять такой системой и достигать заданных конечных результатов эффективности необходимо использовать современные формы, методы теории управления сложными системами. В качестве инструмента управления сверхсложной открытой социально-технической системой, которой является промышленное предприятие, современная теория управления предлагает управление, функции которого позволяют сохранять и развивать свойства системы. Сущность управления состоит в том, что современные предприятия должны посредством применения этой функции управления обеспечить гибкую реализацию долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции в условиях постоянно меняющейся внешней среды и разработать конкретные пути для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы, программы и проекты.

Таблица 2.2 – Содержание свойств предприятия как системы

|  |  |
| --- | --- |
| Свойства | Содержание свойств предприятия как системы |
| 1 Целостность | Предприятие является упорядоченной целостностью, для соблюдения которой при развитии системы следует соблюдать динамическую пропорциональность, поскольку это холистическая система и в ней переменные элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены. |
| 2 Самостабилизация | Способность гасить возмущения внешней среды, сохраняя при этом структуру внутренней среды. При этом образуется новая система, в состав которой не войдут многие элементы старой. Каждый элемент может действовать благодаря функциональной активности взаимосвязанных элементов, то есть вступает в действие механизм самостабилизации системы. |
| 3 Самоорганиза-ция | Находит выражение в структурных изменениях её внутренней среды, то есть эволюции системы в качественно новое состояние. |
| 4 Иерархизация | Выражается в том, что предприятие имеет структурное строение и дифференцируется на подсистемы по различным признакам, например, управляющую и управляемую. |
| 5 Эмерджент-ность | Означает приобретение дополнительных свойств, отличных от свойств отдельных её элементов. Так, в только совокупность элементов производственной системы может обеспечить выпуск какого-либо товара в заданном количестве. |
| 6 Делимость | Способность обеспечивать деление и вычленение отдельных элементов и подсистем, устанавливать их связь с другими элементами и системами, что особенно важно при решении управленческих и организационных задач. |
| 7. Мобильность | Способность элементов системы перемещаться, концентрироваться в необходимых сочетаниях и рационально функционировать в конкретных условиях. |
| 8 Адаптивность | Способность системы приспосабливаться изменяемым условиям функционирования. В процессе приспособления должны изменяться количественные характеристики системы при объединении или разделении её элементов и связей. |
| 9 Гибкость | Способность реагировать на внешнее воздействия (среду) без коренных структурных изменений. Гибкость предприятия определяется значительным числом внутренних и внешних факторов, каждый из которых оказывает специфическое влияние на его способность к обновлению продукции. |

Внешние воздействия на систему оказываются внешней средой в виде заказов, нормативов, правовых актов, состояния рынков и т.п. Внутренняя среда формируется технологией и организацией производства, его инфраструктурой, сочетанием элементов производства, заданиями и другими параметрами.

Элементы предприятия как системы различны по своей сущности. Общая организация элементов, их пространственное расположение представлено структурами. Так, Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко выделяют различные типы структур, которыми может характеризоваться предприятие [53]: производственная; технологическая; экономическая; социальная; информационная; организационная структура управления. «… не следует забывать, что выбор новой стратегии во многом определяется реалиями и возможностями существующей организационной структуры».

Организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления предприятием для достижения целей. Характерными недостатками организационных структур большинства российских предприятий являются:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления;

- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего, его коммерческой и финансовой деятельности;

- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

- отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, несущих ответственность за результаты финансовой деятельности (финансовый директор);

- отсутствие службы управления изменениями, которая ориентировала бы предприятие в конкретный момент на требования внешней среды.

Перечисленные недостатки приводят к тому, что большая часть задач развития предприятия может не решаться, поскольку либо ответственного лица нет, либо их очень много, и они дублируют функции друг друга.

Г.Б. Клейнер, ссылаясь на мнение К. Корнера и К. Прахалада о том, что предприятие следует рассматривать не как эклектический набор материальных ресурсов, а как иерархию нематериальных знаний и процессов, необходимых для создания нового знания, выделяет системную структуру предприятия. В соответствии с таким подходом внутреннее пространство предприятия можно представить в виде объединения семи подсистем, каждая из которых реализует определенный круг видов деятельности, осуществляемых в пространстве определённых групп ресурсов. Подсистемы при этом выделяются по функциональным признакам:

- ментальная, включающая все виды ментальной деятельности лиц, имеющих непосредственное отношение к функционированию предприятия (ментальность – образ мышления, мировосприятие, духовная настроенность, присущие индивиду или группе);

- культурная, необходимая для формирования устойчивых норм, правил, традиций, образцов поведения и т.п.;

- институциональная, состоящая из микроинститутов – действующих на данном предприятии формальных и неформальных норм, правил, традиций, включая традиции индивидуального и группового видения работниками всего предприятия и его подразделений, интерпретации действий руководства и работников и др.;

- когнитивная, включающая механизмы познания, сформированные на системе коллективного отбора, восприятия, обработки и запоминания информации о внешней и внутренней среде предприятия, а также использования этой информации для экстракции знаний. Формирование когнитивных механизмов определяется и индивидуально-групповыми особенностями мышления, и культурной средой, и системой институтов предприятия;

- технико-технологическая подсистема включает организационно-управленческие и технико-технологические механизмы, функционирующие на предприятии, когда при использовании его активов непосредственно производится продукция;

- имитационная, представляющая собой проекцию внешней корпоративной среды на внутреннее пространство предприятия, включает поведенческие образцы, заимствованные из истории функционирования других предприятий;

- историческая, отражающая опыт функционирования самого предприятия, представляет проекцию собственной траектории развития на внутреннее пространство предприятия.

Для целей управления целесообразно включить в системную структуру предприятия его бизнес-структуру. Она характеризуется совокупностью стратегических бизнес-единиц (СЕБ), отвечающих за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования. СЕБ – это основной организационный элемент, обеспечивающий реализацию системы планов предприятия. Каждый из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей предприятия во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; чётко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

По терминологии американского бизнеса стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент, сектор рынка, на который предприятие имеет выход или желает его получить. В результате анализа СЗХ определяется перспектива, открываемая любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности. Данная информация в дальнейшем используется для выбора конкурентной стратегии предприятия.

Американская корпорация «Дженерал Электрик» предложила в дополнение к этой концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) - внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за разработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования. Управляющий СХЦ несет ответственность, как за выработку, так и за выполнение стратегического плана по своему направлению. Количество СХЦ в компаниях США значительно меньше количества производственных подразделений.

В отечественной специальной литературе для обозначения такой же организационной единицы используется термин «стратегическое хозяйственное подразделение», или стратегическая единица бизнеса (СЕБ). При этом выделяются три уровня СЕБ:

- организационный уровень, который связан с разработкой стратегии развития предприятия в целом как совокупности направлений и идей его развития;

- бизнес-уровень, который предусматривает разработку стратегии развития отдельных подразделений предприятия, специализирующихся на собственном виде деятельности в пределах выделенных СЕБ;

- операционный уровень, который заключается в разработке стратегии развития отдельных видов продукции, относимых к определенной СЕБ.

СЕБ отличается от производственных единиц (видов продукции) и может охватывать один бизнес (продукт) или несколько, удовлетворяющих схожие потребности. В зависимости от целей и уровня управления термин «СЕБ» используются в двух значениях: продукт или группа продуктов (характерно для исследуемых предприятий); организационное подразделение (бизнес-единица). Диверсифицированное предприятие рассматривается как «портфель» - совокупность СЕБ.

СЕБ - это относительно самостоятельная сфера деятельности диверсифицированного предприятия, которая характеризуется следующим:

- имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия;

- на рынке данной СЕБ присутствуют определенный круг потребителей и конкретные конкуренты.

Рассмотренные структуры характеризуют различные системообразующие аспекты предприятия, они взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменения, даже незначительные, в одной из структур вызывают изменения в других, последствия которых необходимо анализировать и прогнозировать уже на этапе стратегического планирования.

Структурно предприятие как объект управления представлен на рисунке 2.1. Адаптация предприятий во внешней среде неизбежно вызывает его адекватную реакцию, что способствует реализации в дальнейшем организационных изменений.

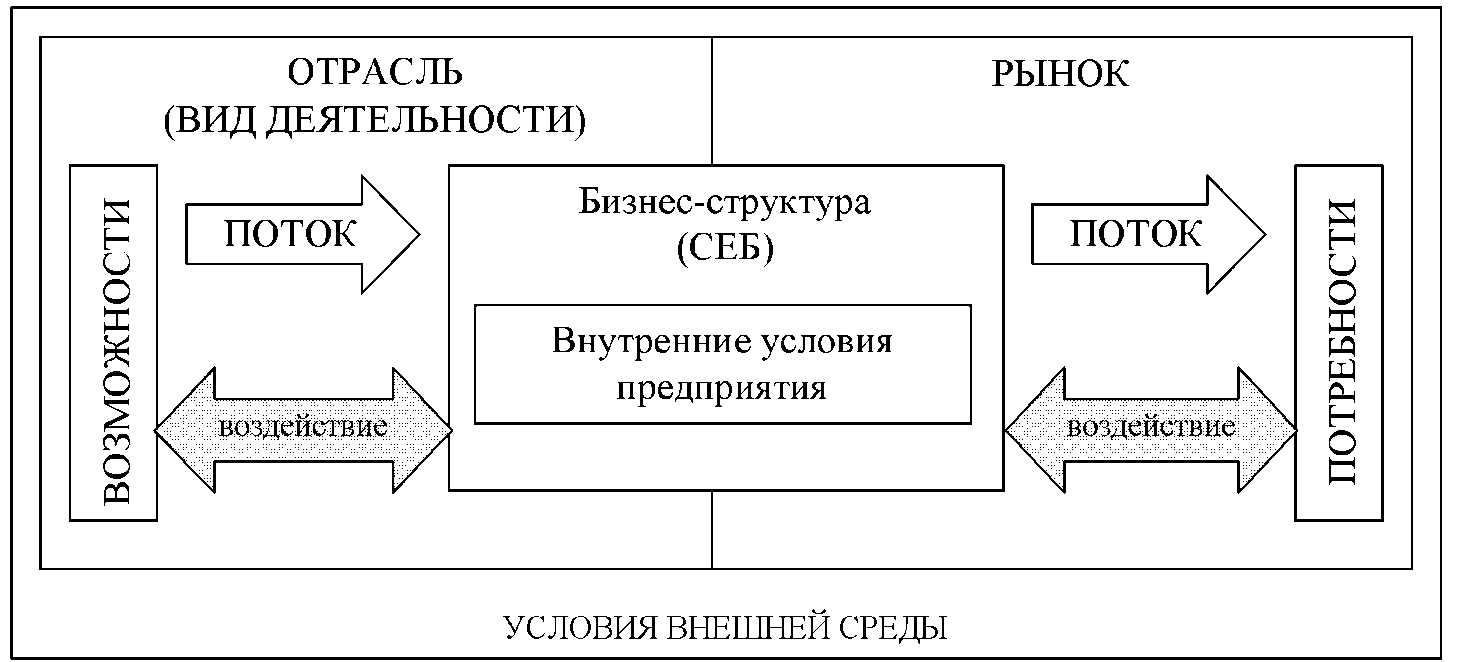


Рисунок 2.1 – Промышленное предприятие как объект управления

Функционирование и развитие предприятия как системы связано с его движением при одновременном росте энтропии (рассеяние потенциала под влиянием факторов внутренней и внешней среды). Движение системы представляет собой некоторую последовательность изменения её состояний под влиянием входных и выходных параметров с их трансформированием во времени. Поэтому изучение сложных систем требует не только аналитического, расчленяющего подхода, но и иного - целостного, исследующего систему в единстве всех ее частей.

Предприятие как экономически самостоятельная система должно обеспечивать высокую эффективность работы, рентабельность, что позволит быть ему конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках. В рамках этой системы решаются вопросы расчета необходимых текущих и капитальных затрат, инвестиций, рыночных и трансфертных цен, расчетов экономической эффективности новой техники, технологии, новых видов продукции и т.п.

Согласно общепризнанной позиции определяющего большинства специалистов в области менеджмента, предприятие в управленческом плане делится на две связанные между собой подсистемы: управляющую и управляемую.

В бизнес-структуре предприятия объект и субъект управления отличаются от принятых в традиционном менеджменте, но их отождествление и детализация необходимы с позиции выбора модели системы управления предприятием.

В постиндустриальной экономике – экономике знаний – возможность выживания и эффективного развития в динамичных и зачастую неблагоприятных условиях внешней среды определяется тем, насколько компетентны руководители предприятия в вопросах управления. При этом управление должно не только определять общую концепцию его деятельности, текущие ключевые конкурентные преимущества, направления развития и будущее состояние (видение), но и объединять в единое целое все специализированные подсистемы управления: персоналом, качеством, инновациями, интеллектуальным капиталом и др.

Объединение специализированных подсистем управления, каждая из которых должна сделать свой вклад, основанный на специфических технологиях и инструментах управления, должно производиться на определенной базе. Согласно процессному подходу научного менеджмента такой базой могут служить три основополагающих процесса жизнедеятельности предприятия: функционирование, совершенствование, развитие. Жизненно важные процессы текущего функционирования и радикального развития находятся в диалектическом противоречии друг с другом, обладая разнонаправленными характеристиками. Необходим третий процесс, связующий функционирование и развитие, - непрерывное совершенствование предприятия. Он может иметь два назначения:

- сделать новые предложения потребителям – продукт лучшего качества или по меньшей цене, добавленная ценность продукта за счет новых функциональных возможностей и услуг, что позволяет активизировать спрос, продлить период стабильного функционирования предприятия;

- создать основу для перспективного развития предприятия, чтобы привести его внутреннее состояние по количеству и качеству ресурсов, качеству производственных и бизнес-процессов в соответствие с предстоящим процессом развития.

Путь развития предприятия как единого целого в долгосрочном периоде с указанием наиболее важных показателей, количественно описывающих результаты и эффективность развития, определяет стратегическое управление. Роль стратегического управления – обеспечить комплексный подход к развитию предприятия, учесть возможные изменения в окружающей среде, определить наиболее важные тенденции в его развитии.

Тактика является средством реализации стратегий и отвечает на вопрос: как предприятие может достичь того, что запланировано в стратегическом плане. Оно реализуется посредством трёх основных функций: прогнозирования, координации и контроля [24].

Тактический план должен предусматривать перспективу по каждому объекту управления. При их обосновании следует учитывать: состояние экономики предприятия; кредитно-финансовая ситуация; налогово-бюджетная политика; намерения конкурентов; ситуация на рынке. Поскольку тактический план содержит развёрнутую систему конечных целей деятельности предприятия, при его составлении необходимо определить цели в конкретной форме, а также средства и методы их достижения.

Использование определённых моделей систем управления зависит также от видовой характеристики предприятия (таблица 2.3). В соответствии с данными, приведёнными в таблице 2.3, предприятия - объекты исследования характеризуются пунктами 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1.

Таблица 2.3 – Типология предприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Типы предприятий |
| 1 | 2 |
| 1 По целям деятельности | 1.1 Коммерческиев форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий |
| 1.2 Некоммерческие: различные общественные или религиозные объединения, благотворительные фонды, потребительские кооперативы, некоммерческие партнерства и другие организации |
| 2 По формам собственности | 2.1 Предприятия частной формы собственности |
| 2.2 Предприятия государственной формы собственности |
| 2.3 Предприятия смешанной формы собственности |
| 2.4 Совместные предприятия |
| 3 По назначению | 3.1 Производство и реализация продукции, работ, услуг |
| 3.2 Добыча полезных ископаемых и сырья |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | 3.3 Переработка сырья и полезных ископаемых |
| 3.4 Торговая деятельность |
| 4 По размерам предприятия | 4.1 Малые предприятия |
| 4.2 Средние предприятия |
| 4.3 Крупные предприятия |
| 5 По основной сфере деятельности | 5.1 Производственные предприятия, выпускающие промышленную, сельскохозяйственную, строительную продукцию |
| 5.2 Предприятия, производящие услуги за плату |
| 5.3 Предприятия, занятые посредничеством (торговлей, биржевой деятельностью) и инновациями (исследованиями, разработками и ноу-хау) |
| 5.4 Предприятия, занятые сдачей имущества в пользование (кредит, лизинг, аренду, траст) |

Деятельность таких предприятий как субъектов рынка многообразна и разнопланова. Их потребителями являются как предприятия различных отраслей национальной экономики, так и конечные потребители, приобретающие продукцию в розницу для собственных нужд.

Это обуславливает необходимость выбора и использование различных моделей систем управления, учитывающих специфические особенности возникающих на рынке потребностей, возможные их изменения, реакцию предприятий-конкурентов, и определяющих содержание механизма реакции предприятия в виде комплекса стратегий.

Таким образом, предприятие как объект управления характеризуется деятельностью, охватывающей его взаимодействие с элементами внешней среды, и адекватные их изменениям преобразования внутреннего пространства (структуры).

Наиболее полно характеризует предприятие его системная структура, представляющая собой иерархию нематериальных знаний и процессов, необходимых для создания нового знания, и состоящая из структур, выделенных по функциональному признаку: ментальной, культурной, институциональной, когнитивной, технико-технологической, имитационной, исторической, бизнес-структуры. Планирование определяет концепцию деятельности предприятия как объекта, устойчивые конкурентные преимущества, направления развития и будущее состояние (видение), объединяет в единое целое все специализированные подсистемы управления: персоналом, качеством, инновациями, интеллектуальным капиталом и др.

**2.2 Подходы к классификации факторов, влияющих на предприятие**

В развитой рыночной экономике действуют три ведущих хозяйствующих субъекта: домохозяйства, предприятия и государство, которое выступает в качестве коллективного предпринимателя. Основными хозяйствующими субъектами, которые сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала (имущества), являются предприятия.

Под предприятием понимается самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Именно на предприятии протекает процесс производства продукции, происходит непосредственная связь работника со средствами производства. Предприятие предоставляет рабочие места, выплачивает заработную плату и путем выплаты налогов участвует в осуществлении государственных социальных программ.

Предприятие в условиях рыночной экономики самостоятельно осуществляет свою деятельность. Само определяет организационно- правовую форму, ассортимент и объемы производства продукции, выбирает контрагентов, с которыми будет сотрудничать, решает вопросы оплаты труда, ценообразования, распоряжается полученной прибылью, оставшейся в распоряжении после уплаты налогов.

Обладая самостоятельностью, предприятие в условиях рынка несет полную материальную ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности. Оно отвечает за нарушение договорных, кредитных, налоговых обязательств и за нарушение иных правил, предусмотренных законодательством.

На эффективность работы предприятия в условиях рыночной экономики влияют самые разнообразные факторы. В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: [позитивные](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#1) и [негативные](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#2). В зависимости от места возникновения все факторы можно классифицировать на [внутренние](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#3) и [внешние](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#4).

К внутренним факторам, от которых зависит деятельность предприятия, относятся: личность руководителя, а также способность его команды управлять предприятием в условиях рынка; [инвестиционная](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#5) и [инновационная политика](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#6) предприятия, совершенствование организации производства и труда, управления предприятием; создание благоприятного социально- психологического климата в коллективе и др.

Эффективность работы предприятия в условиях рынка в значительной степени зависит от внешних факторов, которые можно классифицировать в следующие группы:

- связанные с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынка. В основном это проявляется в изменении спроса и предложения, а также колебании цен;

- связанные с изменением политической обстановки как внутри страны, так и в международном масштабе;

- связанные с [инфляционными](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#7) процессами;

- связанные с деятельностью государства.

В современных условиях именно от государства зависит эффективность деятельности предприятий. Это прежде всего создание цивилизованного [рынка](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#8) и правил игры на этом рынке (то есть создание правовой основы), обеспечение надлежащего правопорядка в стране и ее национальной безопасности, защита конкуренции, разработка и организация выполнения хозяйственного законодательства.

Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики, при существовании жесткой конкуренции и возникновении порой непредсказуемых ситуаций, предприятия постоянно несут [риски](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#10), связанные с их производственной и коммерческой деятельностью. Существование риска заставляет производителя экономить финансовые и материальные ресурсы, осуществлять постоянный поиск наиболее эффективных коммерческих сделок, новых проектов и т.д.

Таким образом существование риска выступает постоянным и сильнодействующим фактором, повышающим эффективность деятельности предприятия.

**2.3 Принципы создания предприятия**

Создание предприятия базируется на определенных принципах, регулируемых гражданским законодательством, законами об отдельных организационно-правовых формах юридических лиц, а также в зависимости от формы собственности на имущество (на праве собственности, праве хозяйственного ведения, праве оперативного управления и др.)

Создание нового предприятия проходит, как правило, несколько этапов:

* возникновение идеи о создании нового, необходимого для производства конкретных видов продукции (работ, услуг);
* изучение и определение возможностей использования новых технологий, средств, предметов труда;
* изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого должно работать предприятие;
* подбор поставщиков необходимых факторов производства (сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, энергетических ресурсов, инвариации и др.);
* подбор соучредителей предприятия;
* определение финансовых источников, необходимых для формирования [уставного капитала](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#9), нужного для первоначального этапа функционирования предприятия;
* разработка учредительных документов и бизнес-плана;
* проведение организационных мероприятий по созданию предприятия в зависимости от организационно-правовой формы и формы собственности;
* осуществление государственной регистрации предприятия, открытие необходимых счетов в банках;
* изготовление печатей и штампов;
* постановка на учет в органе государственной налоговой службы, в территориальном органе Пенсионного фонда РФ, медицинского страхования, фонде занятости и фонде социального страхования.

Важное место в процессе создания предприятия имеет подбор руководящих работников, специалистов, определение их функций, прав, ответственности, установление форм и методов их стимулирования, разработка правил внутреннего распорядка в соответствии с действующим законодательством.

Учредителями предприятия в зависимости от форм собственности могут быть:

1. Государственные органы или органы местного самоуправления - при создании государственного или муниципального унитарного предприятия;
2. Дееспособные граждане (физические лица), индивидуальные предприниматели - при создании хозяйственных товариществ и обществ;
3. Юридические лица - при формировании сложных объединений предприятий и [организаций](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#13);
4. Индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации - при создании хозяйственных товариществ и обществ;
5. Хозяйственные общества, государственные и муниципальные предприятия - при создании дочерних обществ и предприятий;
6. Иностранные граждане и юридические лица и российские граждане и юридические лица - при создании совместных предприятий.

В соответствии с ГК РФ предприятия в целях координации их предпринимательской деятельности могут создавать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

Предприятия могут создаваться на базе государственной, муниципальной собственности, собственности граждан (физических лиц) и (или) юридических лиц, на коллективной и смешанной собственности.

Количество учредителей (участников) создаваемого предприятия законодательными актами не ограничивается, кроме закрытого акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью, предел численности в данных предприятиях установлен в количестве пятидесяти человек.

Гражданским законодательством установлено ограничение по участию лиц в хозяйственных товариществах. Так, одно лицо может быть участником только одного полного товарищества, одно лицо может быть полным товарищем только в одном товариществе на вере.

Количество участников полного товарищества ГК РФ не ограничено, однако оно ликвидируется, когда в полном товариществе остается единственный участник.

Общество с ограниченной ответственностью может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником. Общество с ограниченной ответственностью не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Число учредителей открытого акционерного общества ГК РФ предельно не ограничено. Акционерное общество может быть создано одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения одним лицом всех акций общества.

Законодательством установлено, что число членов производственного кооператива не должно быть менее пяти.

Размер уставного капитала предприятия при его создании регулируется ГК РФ, законами об отдельных организационно- правовых формах. Размер уставного капитала открытого акционерного общества, предприятия с долевым участием иностранных инвестиций должен быть не менее суммы, равной 1000-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц на дату представления учредительных документов для государственной регистрации. Размер уставного капитала ЗАО и ООО должен быть не менее суммы, равной 100-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц.

Хозяйственные товарищества и общества в процессе учреждения формируют уставной капитал, вкладом в который могут быть деньги, ценные бумаги, вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

На момент регистрации товарищества, общества с ограниченной ответственностью и акционерного общества, уставной капитал должен быть оплачен его участниками не менее чем наполовину. Остальная неоплаченная часть уставного капитала должна быть внесена в течение первого года деятельности.

Уставной капитал может быть увеличен после внесения всеми его участниками вкладов в полном объеме.

Разработка учредительных документов является важным этапом как в процессе создания предприятия, так и в процессе его функционирования, поэтому законодательными актами установлены определенные сведения, которые должны содержать учредительные документы. Учредительные документы (особенно устав предприятия) представляют собой свод правил, обязанностей, условий функционирования предприятия. Установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятием в зависимости от организационно-правовой формы собственности: устав и учредительный договор. В ст. 52 ГК РФ установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор заключается, а устав утверждается его учредителями.

В Положении о государственной регистрации установлено, что устав должен в обязательном порядке содержать сведения об организационно-правовой форме, размере его уставного капитала, составе, порядке распределения прибыли и образования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

В учредительном договоре должно быть установлено, что учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, размер долей каждого участника, сроки и порядок внесения вкладов, состав органов управления и порядок принятия ими решений, порядок и условия распределения прибыли и убытков, выхода учредителей из его состава.

В соответствии с законодательством вновь созданные или реорганизованные предприятия подлежат государственной регистрации.

Регистрация предприятий осуществляется при предоставлении следующих документов:

1. Заявления о регистрации предприятия;
2. Учредительного договора или решения о создании предприятия;
3. Устава предприятия (кроме хозяйственных товариществ), утвержденного учредителями;
4. Документов, подтверждающих оплату не менее 50% уставного капитала предприятия;
5. Свидетельства об уплате государственной пошлины;
6. Регистрация осуществляется путем присвоения предприятию очередного номера в журнале регистрации поступающих документов;
7. Отказ в государственной регистрации предприятия может быть сделан при несоответствии представленных документов закону в письменной форме.

Предприятие после государственной регистрации приобретает статус юридического лица.

Юридическое лицо - организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведение обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать или осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и отвечать в суде. Должно иметь самостоятельный баланс, печать, наименование, содержащие указания на его организационно- правовую форму, действует на основе устава, либо учредительного договора.

В экономике функционируют различные юридические лица, которое отличаются друг от друга по ряду признаков: [отраслевой](http://cde.osu.ru/courses2/course43/dict2_5.html#11) принадлежностью, размерами, степенью специализации, методами организации производства и организационно-правовыми формами.

**2.4 Классификация предприятий**

Предприятия классифицируются по организационно- правовым формам. В соответствии с Гражданским Кодексом РФ могут создаваться юридические лица, как коммерческие организации только в следующих организационно-правовых формах: хозяйственные товарищества, общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

**Хозяйственными товариществами и обществами** признаются коммерческие организации с разделением на доли (вклады) учредителей (участников) уставного (складочного) капитала. Имущество созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества создаются двух типов: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное товарищество). Полным является товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Механизм действия ответственности участников полного товарищества по его обязательствам снижает экономическую (материальную) привлекательность для отдельных учредителей (участников), потому такая организационно-правовая форма хозяйственной деятельности не получила широкого развития. Товарищество на вере - это хозяйственное товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (т.е. полные товарищи), имеются один или несколько участников - вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных или вкладов, и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Это положение более привлекательно для многих вкладчиков, так как они получают доходы на вложенные в складочный капитал товарищества свои вклады.

Так, в соответствии с ГК РФ вкладчик товарищества на вере имеет право:

* получать часть прибыли товарищества в порядке, предусмотренном учредительным договором;
* знакомиться с годовыми отчетами и балансами;
* по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад;
* передать свою долю вклада или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.

Однако в осуществлении своих прав вкладчики ограничены тем положением, что учредительный договор подписывается только участниками товарищества на вере - полными товарищами, следовательно они и определяют все взаимоотношения вкладчиков с товариществом.

Наиболее распространенный организационно-правовой формой субъектов рыночной экономики является **общество с ограниченной ответственностью**, которым признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенных учредительными документами размеров.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных вкладов. Участник общества имеет право в любой момент выйти из общества независимо от согласия других его участников. При выходе участника из общества ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующая его доле в уставном капитале общества.

В России могут создаваться **общества с дополнительной ответственностью**. Особенностью такого общества является то, что его участники солидарно несут [субсидиарную ответственность](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict2_5.html%252314%26ts%3D1488527684%26uid%3D8203273431476098119&sign=b579d1d4bbdfbb718334b5520c050415&keyno=1) по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

В российской экономике значительный удельный вес по объему выпускаемой продукции занимают акционерные общества.

**Акционерным обществом** признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры, то есть владельцы акций данного общества, не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащий им акций, то есть несут ограниченную ответственность в пределах сумм приобретенных акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается публичным акционерным обществом. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу, на условиях устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается непубличным акционерным обществом. Такое общество не имеет права проводить открытую подписку на выпускаемые акции. Число участников непубличного акционерного общества не должно превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в публичное акционерное общество.

**Производственные кооперативы** - это объединения граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членов на основе имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размере и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива. Число членов кооператива не должно быть менее пяти.

Государственные и муниципальные и предприятия по гражданскому законодательству относятся к **унитарным предприятиям**. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Важным является положение, что имущество унитарного предприятия является неделимым.

Имущество государственного или муниципального предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Таким образом в России создаются и действуют два типа унитарных предприятий:

1. основанное на праве хозяйственного ведения имуществом, которое создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.
2. основанное на праве оперативного управления имуществом, созданное по решению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в федеральной собственности. Такое предприятие считается казенным предприятием.

Кроме коммерческих организаций в рыночной экономике существуют некоммерческие организации.

К некоммерческим организациям относятся: общественные и религиозные организации, фонды, некоммерческие партнерства, учреждения, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы), автономные некоммерческие [организации](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict2_5.html%252313%26ts%3D1488527684%26uid%3D8203273431476098119&sign=5cc8e9c3543535fc117f3f55e1d0a996&keyno=1). Источниками формирования имущества некоммерческих организаций являются поступления от учредителей, добровольные и имущественные взносы и пожертвования, дивиденды по ценным бумагам, доходы от собственности (сдача а аренду), членские взносы, вклады государства.

**2.5 Значение акционерной формы хозяйствования, принципы организации и органы управления акционерным обществом**

Акционерная форма хозяйствования является неотъемлемым условием существования рыночных отношений. Это закономерный результат процесса развития и трансформации частной собственности, когда на определенном этапе развития масштабы производства, уровень технологии, система организации финансов создают предпосылки для принципиально новой формы организации производства на базе добровольного участия акционеров.

Акционерные общества, являющиеся основной формой организации современных крупных предприятий во всем мире, представляют собой наиболее совершенный правовой механизм по организации экономики на основе объединения имущества частных лиц, корпораций различного вида и иных органов. Основными чертами этого вида общества являются:

* разделение акционерного капитала на равномерные, свободно обращающиеся доли - акции;
* ограничение ответственности участников по обязательствам общества только взносами в капитал общества;
* уставная форма объединения, позволяющая легко менять число участников и размеры акционерного капитала;
* отделение общего руководства от управления самим предприятием, которое сосредотачивается в руках особого органа - правления (дирекции) общества.

Акционерные общества имеют ряд преимуществ по сравнению с другими формами собственности.

Во-первых, общество имеет возможность привлекать средства акционеров для пополнения уставного фонда и расширения своей деятельности, причем эти средства не подлежат возврату (за исключением полной ликвидации общества).

Во-вторых, общее руководство деятельностью общества отделено от конкретного управления, что позволяет нанимать и выбирать наиболее подходящих управляющих, директоров, заставляет акционеров серьезно относится к подбору управляющего персонала, так как каждый акционер отвечает за эффективную работу общества вложенными средствами.

В-третьих, создается возможность реального превращения всего трудового коллектива предприятия в собственников путем приобретения каждым из них акций общества.

В-четвертых, имеется возможность привлечь в состав акционеров своих постоянных контрагентов, создавая при этом общую заинтересованность в результатах деятельности общества. Также и само общество может приобрести ценные бумаги других обществ, образуя при этом целые сети заинтересованных в работе друг друга организаций, связанных отношениями собственности и правом участия в управлении.

В-пятых, риск вложений уменьшается при покупке акций различных предприятий.

Таким образом, акционерная форма хозяйствования, объединяя на единой правовой основе всех участников, обеспечивает уникальную форму реализации коллективной собственности, создавая при этом заинтересованность в конечных результатах работы. Акционерная форма позволяет привлечь в одно предприятие капиталы многих лиц, причем даже тех, которые сами не могут заниматься предпринимательской деятельностью.

Существует два пути образования акционерных обществ: один путь - это добровольное соглашение физических и юридических лиц об образовании акционерного общества путем внесения вкладов и формирования уставного капитала; Второй путь - это преобразование государственного или муниципального предприятия в акционерное общество путем приватизации.

Акционерное общество создается на основе соглашения юридических и физических лиц для удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли. Акционерное общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные законом. Оно создается без ограничения срока действия. Оно обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах управления, принятия хозяйственных решений, установления цен, оплаты труда, распределения прибыли, может участвовать в капитале других акционерных обществ.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами.

Акционерное общество имеет право увеличивать уставный капитал путем увеличения номинальной стоимости акций или выпуска дополнительных акций. Однако увеличение уставного капитала допускается после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала не допускается для покрытия понесенных обществом убытков.

Акция - это ценная бумага, подтверждающая право ее держателя на долю в уставном капитале акционерного общества. Акции выпускаются (эмитируются) в целях привлечения дополнительных денежных средств для своей деятельности, осуществляемой через их реализацию физическим и юридическим лицам. Условия эмиссии (выпуска) акций, в том числе их количество, форма выпуска, а также права, которые будут иметь владельцы этих акций, фиксируется в уставе общества и в специальном документе - проспекте эмиссии акций. Проспект эмиссии акций в обязательном порядке регистрируется в Министерстве финансов РФ. Акция является бессрочным документом, срок ее обращения ограничен только сроком существования общества, выпустившего ее.

Акционерное общество может выпускать только именные акции: : обыкновенные и привилегированные. Держатели обыкновенных акций имеют следующие права: право участвовать в управлении обществом, право на получение части прибыли, право на получении части имущества при ликвидации общества, право свободно распоряжаться акциями, право на получение информации о деятельности общества и др.

Держатели привилегированных акций имеют ряд привилегий по сравнению с держателями обыкновенных акций. Перечень этих привилегий устанавливается в уставе общества. Доля привилегированных акций в общем объеме уставного капитала не должна превышать 25%. Владельцы привилегированных акций не имеют право голоса на общем собрании акционеров.

Все акции общества являются именными. Движение именной акции, т.е. смена ее держателя, отмечается в строгом порядке в специальном документе - реестре акционеров акционерного общества. Использовать права, вытекающие из факта владения именной акцией, может только лицо, занесенное в реестр, или его полномочный представитель. Поэтому для юридического оформления вступления в права, вытекающие из владения акциями, все акционеры должны быть зарегистрированы в реестре акционерного общества.

Акционерное общество вправе выпускать облигации на сумму, не превышающую размер уставного капитала.

Акционерное общество обязано выплачивать по каждой категории (типу) акций - дивиденды. Дивидендом является часть чистой прибыли акционерного общества, подлежащая распределению среди акционеров, приходящаяся на одну простую или привилегированную акцию. Чистая прибыль, направляемая на выплату дивидендов, распределяется между акционерами пропорционально числу и виду принадлежащих им акций. Дивиденд может выплачиваться ежеквартально, раз в полгода или раз в год.

В расчете на одну простую акцию по итогам истекшего квартала, полугодия так называемый промежуточный дивиденд объявляется Советом директоров. Размер окончательного дивиденда, приходящегося на одну простую акцию, объявляется общим собранием акционеров по результатам года.

Несколько иной порядок выплаты дивидендов установлен для привилегированных акций. Здесь фиксированный дивиденд (либо его минимальная величина) устанавливается акционерным обществом при выпуске акций. Очередность выплаты дивидендов установлена следующая: в первую очередь выплачиваются дивиденды по привилегированным акциям, затем - дивиденды по простым акциям. В случае недостаточности прибыли или убыточности общества дивиденды по привилегированным акциям выплачиваются за счет специальных фондов общества, созданных для этой цели. Выплата же дивидендов по простым акциям не является конкретным обязательством общества перед акционерами.

Дивиденды могут выплачиваться в следующих формах: денежные выплаты; акции; облигации; товары.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить общее собрание акционеров (годовое общее собрание акционеров). Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года общества. На годовом общем собрании акционеров решается вопрос об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждении аудитора общества, рассматриваются представляемый советом директоров (наблюдательным советом) общества годовой отчет общества.

К компетенции общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

* внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции;
* реорганизация общества;
* ликвидация общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
* определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, избрание его членов и долгосрочное прекращение их полномочий;
* определение предельного размера объявленных акций;
* увеличение уставного капитала общества; уменьшение уставного капитала общества; образование исполнительного органа общества, долгосрочное прекращение его полномочий;
* избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и долгосрочное прекращение их полномочий;
* утверждение аудитора общества;
* утверждения годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков общества, распределение его прибылей и убытков;
* порядок ведения общего собрания;
* образование счетной комиссии;
* заключение крупных сделок;
* участие в холдинговых компаниях, финансово- промышленных группах, иных объединениях коммерческих организаций.

Список акционеров, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров общества на дату, устанавливаемую советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Сообщение акционерам о проведении общего собрания акционеров осуществляется путем направления им письменного уведомления или опубликования информации.

Право на участие в общем собрании акционеров осуществляется акционером как лично, так и через своего представителя.

Исполнительным органом акционерного общества является правление. Оно организует на практике выполнение решений общего собрания. Возглавляет правление председатель, который организует текущую работу правления. Оптимальный состав правления пять - семь человек.

Особое место в управлении акционерным обществом отводится наблюдательному совету - коллегиальному органу. Основные функции наблюдательного совета: контроль за деятельностью правления, назначение и отзыв членов правления, рекомендации по использованию фондов общества, размерам дивиденда, созыва внеочередного собрания и др. В его состав включают, как правило, самых авторитетных лиц, пользующихся большим доверием.

Члены наблюдательного совета избираются годовым общим собранием акционеров сроком на один год.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества - директором. Директор без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, издает приказы и т.д.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров в соответствии с уставом общества избирается ревизионная комиссия (ревизор) общества. Порядок деятельности ревизионной комиссии (ревизора) общества определяется внутренним документом общества, утверждаемым общим собранием акционеров. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии (ревизора) общества, решению общего собрания акционеров, совета директоров (наблюдательного совета) общества или по требованию акционера (акционеров) общества, владеющего в совокупности не менее чем 10% голосующих акций общества. По требованию ревизионной комиссии (ревизора) общества лица, занимающие должности в органах управления общества, обязаны представить документы о финансово-хозяйственной деятельности общества, обязательные при утверждении годового отчета и баланса.

**2.6 Вопросы для самопроверки к теме 2**

1. С какой целью создается предприятие?
2. Назовите признаки юридического лица.
3. Назовите этапы создания нового предприятия.
4. Кто может выступать учредителями предприятия?
5. Какие существуют учредительные документы?
6. При предоставлении каких документов осуществляется регистрация предприятия?
7. Какие виды собственности существуют в рыночной экономике.
8. В чем проявляется самостоятельность хозяйствующих субъектов?
9. Каких размеров бывают предприятия?
10. Как классифицируются предприятия в зависимости от принадлежности капитала?
11. Охарактеризуйте хозяйственное товарищество.
12. Общество - понятие и классификация.
13. Понятие производственного кооператива.
14. Что понимается под унитарным предприятием?
15. В чем преимущества акционерного общества по сравнению с другими организационно-правовыми формами?
16. Назовите принципы организации акционерных обществ.
17. Какие акционерные общества называются открытыми и закрытыми?
18. Как формируется уставный капитал акционерных обществ?
19. Дайте понятие акций, какие виды акций существуют.
20. Что понимают под дивидендами?
21. Что относится к исключительной компетенции общего собрания?

**3 Управление эффективностью предприятия**

**3.1 Научные основы управления эффективностью предприятия**

Эффективность одна из важнейших экономических категорий. Она пронизывает все сферы общественного производства, отражает интересы всего общества и каждого индивидуума. Эффективность показывает связь между ресурсами и целями производства, является основным критерием характеризующим деятельность предприятия.

Важное значение в условиях рыночной экономики приобретает управление эффективностью. Понятие «управление эффективностью» может употребляться в двух значениях: как концепция управления (т.е. определенный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации) и как информационная система (т.е. комплекс программных средств, поддерживающих идеологию управления эффективностью предприятия и обеспечивающих его практическую реализацию). В основе эффективного управления лежит идея непрерывного цикла, предполагающего в ходе исполнения количественное описание, моделирование и анализ ключевых объектов управления.

Управление эффективностью представляет собой процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение деятельности предприятия. Обеспечение эффективности определяет ряд требований к управлению, основными из которых являются:

*1 Ориентированность на стратегические цели развития предприятия.* Какими бы прибыльными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если вступают в противоречие с миссией (главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития.

*2 Необходимость интегрирования управления эффективностью с общей системой управления предприятием.* В какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на затраты и прибыль. Управление эффективностью непосредственно связано с управлением операционной деятельностью, персоналом, финансами, инновациями, инвестициями и другими видами функционального управления.

*3 Высокий динамизм управления*. Прежде всего, это связано с высокой динамикой внешней среды. Так, в рыночных условиях хозяйствования постоянно изменяются цены на приобретаемые горюче-смазочные материалы, запасные части и т.п., тарифы на энергоносители и услуги (связь, транспорт) и др. В связи с этим постоянно пересматриваются нормы расхода материальных и трудовых затрат, что отражается на себестоимости продукции и прибыли. Поэтому система управления эффективностью должна постоянно учитывать изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации производства, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия.

*4 Многовариантность подходов* к разработке решений по управлению эффективностью. Реализация этого требования предполагает, что подготовка каждого управленческого решения должна учитывать альтернативные возможности действий.

*5 Системный подход к управлению эффективностью.* При системном подходе анализируемый объект (управление эффективностью) рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обусловливает его целостные свойства. К основным элементам системы управления эффективностью относятся: цели, задачи, принципы, функции, технологии, методы инструменты. Только такой системный подход позволит получить результаты, соответствующие целевым установкам.

*Главной целью управления эффективностью является обеспечение удовлетворения всех целевых сегментов предприятия.* Исходя из этой главной цели, система управления эффективностью на предприятии призвана решать следующие основные задачи (таблица 3.1).

Важнейшими условиями эффективности управления сегодня являются: использование новейших информационных технологий, максимальная автоматизация; профессионализмом персонала и управляющих; отождествление целей организации с целями работников предприятия; благоприятный морально-психологический климат и др.

Таблица 3.1 – Система основных задач, направленных на реализацию главной цели эффективного управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа | Вклад в организацию | Вид интереса | Параметры эффективности |
| Собственники | Собственный капитал | Дивиденды | Финансовые результаты |
| Инвесторы | Заемный капитал | Проценты | Доход на капитал |
| Руководство предприятия | Знания, компе-тентность | Оплата труда | Карьерный рост |
| Персонал | Труд (работа) | Заработная плата и премии | Эффективность хозяйственной деятельности |
| Покупатели | Покупка продукции | Цена и качество | Финансовое состояние |
| Государство | Инфраструктура организации | Налоги | Финансовые результаты |

В современной системе менеджмента существует несколько основных зарекомендовавших себя систем управления эффективностью, с успехом использующихся многими западными компаниями, а также российскими предприятиями.

Ведущими управленческими методиками на сегодняшний день являются

– Business Performance Managment – BPM (управление эффективностью бизнеса);

– Economic Value Add – EVA (добавление экономической стоимости);

– Value Based Management – VBM (ценностно-ориентированное управление);

– EFQM (европейская организация грамотного управления)

– Excellence Model (модель превосходства);

– Total Quality Model (полная модель качества);

– Malcolm Baldrige Quality Award (награда за качество Малькольма и Болдриджа),

– Management by Objectives – МВО (управление по задачам) П. Друкера.

Наиболее эффективной и работоспособной в настоящее время считается методика Business Performance Managment – BPM. Она представляет собой совокупность интегрированных циклических процессов управления, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и операционной деятельности предприятия. Классическая система ВРМ строится на основе четырех этапов управления эффективностью деятельности предприятия (рисунок 3.1).

1 ЭТАП

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

3 ЭТАП

МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ

4 ЭТАП

РЕГУЛИРОВАНИЕ

2 ЭТАП

ПЛАНИРОВАНИЕ

Рисунок 3.1 - Этапы управления эффективностью

*На первом этапе определяется стратегия.* Цель этого этапа – выделить стратегически важные показатели развития бизнеса и запланировать целевые количественные значения их метрик - ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, сокр. KPI). Фактически, KPI служат измерителями эффективности достижения стратегических целей компании во времени.

*На втором этапе* разрабатываются оперативные планы для поддержки выработанной бизнес-стратегии. Ориентирами для их создания являются запланированные значения KPI. Основным инструментом оперативного планирования является бюджет.

*Третий этап* в цикле управления эффективностью - контроль исполнения оперативных бюджетов и ключевых показателей эффективности (KPI). Источником информации для получения фактических значений является управленческий учет. Сравнение планируемых и достигнутых показателей бюджетов и KPI позволяет обнаружить отклонения и выяснить причины их возникновения.

*На четвертом этапе* стратегия и планы приводятся в соответствие с реальными условиями деятельности и возможностями организации. По сути, этот этап не является заключительным, а выполняется параллельно остальным. Он включает сценарное моделирование, прогнозирование и «скользящее» корректирование оперативных планов и KPI. В результате обеспечивается непрерывность управленческого цикла и его адаптивность к изменениям внутренней среды компании и ее внешнего окружения.

Главным основополагающим элементом ВРМ является Система Сбалансированных Показателей (BSC). Это самая известная методология управления, созданная Д. Нортоном и Р. Капланом, появилась в начале 90-х годов. Это иерархическая система финансовых и нефинансовых показателей, которая позволяет объединить стратегические цели предприятия и показатели его деятельности. Развитие методологии авторами позволило перейти к эффективному управлению стратегическим развитием компании на основе стратегических карт (strategy map), включающих в себя четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Модель Нортона – Каплана

В данной модели четко прослеживается причинно-следственная связь между задачами: эффективность обучения и роста ведет к усовершенствованию внутренних бизнес-процессов, это улучшает восприятие предприятия потребителями, что в свою очередь сказывается на финансовых результатах.

Основной принцип BSC – управлять можно только тем, что можно измерить. Другими словами, цели достигнуть можно только в том случае, если существуют числовые показатели, измеряющие степень достижения этих целей. В таблице ….. представлен пример определения целей и показателей.

Таблица 3.2 - Пример определения целей и показателей для предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Перспективы | Цели | Показатели | Критерии | Инициативы |
| Финансы | Увеличить стоимость | Дисконтированная стоимость | на 5 млн. руб. | Система бюджетирования |
| Увеличить прибыль | Чистая прибыль | на 20% | Система мотивации |
| Клиенты | Увеличить количество услуг | Количество договоров на 1 клиента | Больше 2 | Информирование клиентов о дополнительных услугах |
| Процессы | Повысить эффективность использования ресурсов | Прибыль на сотрудника | Больше 100 руб. | Инвентаризация ресурсов |
| Рост и обучение | Развивать профессиональные навыки | Оценка при аттестации | Больше 4 баллов | Программа обучения |

Следующим этапом построения BSC является определение связей между всеми целями предприятия. Для этого формируется стратегическая карта. Карта стратегии это графическое изображение стратегии, которую можно определить как причинно-следственную цепочку целей. При дальнейшем использовании на практике она позволит лучше понимать причины возникновения «внештатных ситуаций» в системе управления. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей (рисунок 3.3) по мнению Нортона и Каплана представляет собой «модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости».

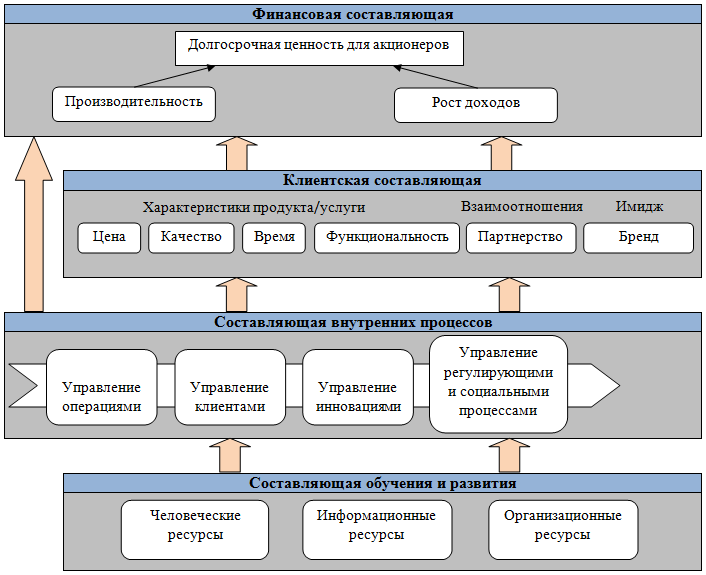


Рисунок 3.3 - Структура стратегической карты

В структуре стратегической карты представлены четыре составляющие сбалансированной системы показателей. Нортон и Каплан исходят из того, что основной целью существования компании и главной финансовой целью должен быть устойчивый рост стоимости для акционеров. Т.е. целью деятельности компаний является получение максимально возможной прибыли. Достичь этой цели можно за счет увеличения объема реализуемых товаров или услуг или за счет сокращения издержек. Т.е. финансовые результаты компании улучшаются посредством двух основных факторов - роста доходов и производительности.

Клиентская составляющая определяет условия, которые создают ценность для клиента. Это может быть низкая цена для удовлетворения и сохранения клиентов, высокое качество продуктов и услуг, уникальный ассортимент товаров, полнофункциональное клиентское решение, эффективное обслуживание, взаимоотношения, лидерство продукта и имидж.

Составляющая внутренних процессов направлена на усовершенствование бизнес - процессов предприятия. Нортон и Каплан делят их на четыре группы:

– управление производством – процессы производства и доставки продуктов и услуг;

– управление клиентами – процессы увеличения ценности для клиентов;

– инновационные процессы – процессы создания новых товаров и услуг;

– законодательный и социальный процессы – процессы совершенствования общества и улучшения окружающей среды.

Составляющая обучения и развития описывает организационные нематериальные активы и их стратегическую роль:

– человеческие ресурсы: знания, умения, таланты и ноу хау.

– информационные ресурсы: информационные системы, инфраструктура, необходимые для поддержки стратегии.

– организационные ресурсы: способность мобилизовать и поддерживать процесс изменений в компании.

Выделяют три функциональных уровня управления эффективностью. Для прямой связи:

*Первый уровень - моделирование стратегии и коммуникация:*

1 Определение целей деятельности (карта стратегии) и ключевых показателей эффективности функционирования организации (финансовых и нефинансовых показателей).

2 Моделирование бизнеса (карта процессов), выявление факторов прибыльности, имеющихся ресурсов и ограничений.

3 Декомпозиция задач верхнего уровня в целевые уровни нижестоящих звеньев.

4 Целевые установки: стратегические цели, выраженные в конкретных числах.

*Второй уровень - процессно-ориентированное планирование:*

1 Определение способов достижения целей: формирование сценариев деятельности, расчёт объёмов необходимых ресурсов (материальных, кадровых, финансовых), расчёт плановой себестоимости и накладных издержек.

2 Выравнивание операционного и финансового баланса ресурсов.

3 Учёт использования ресурсов (нехватка / избыток), выявление «узких мест», не позволяющих наращивать обороты.

4 Подключение аналитических модулей для решения задач формирования прогнозов, оптимизационных задач.

*Третий уровень – бюджетирование:*

1 Планирование конкретных шагов по их достижению: документооборот бюджетных форм, ведение классификаторов аналитики, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, исторические тренды, анализ отклонений.

2 Организационные функции (процесс согласования бюджетов) и функции формирования свода бюджетов по отдельным подразделениям, бизнес-единицам, сегментам.

3 Версионность бюджетов, сценарный анализ.

Для обратной связи:

*Первый уровень - консолидация, отчётность и анализ:*

1 Сбор фактических данных, формирование регулярной отчётности для внешних и внутренних пользователей, трансформация отчётности в различные стандарты.

2 Мониторинг: отслеживание исполнения бюджета, фиксирование отклонений и выяснение их причин.

3 Детальный анализ финансовых результатов и состояния баланса, сегментная отчётность, отчётность по центрам ответственности.

*Второй уровень - функционально-стоимостной анализ:*

1 Разнесение затрат с помощью функционально-стоимостного анализа по центрам ответственности, перенос затрат на основные и обеспечивающие процессы, формирование затрат по продуктам, по категориям клиентов, каналам продаж.

2 Анализ прибыльности в разрезе продуктов и услуг, филиалов, центров ответственности.

3 Анализ трансфертных операций, обслуживающих затрат и взаиморасчётов.

4 Выявление неэффективных процессов, сравнение затратных показателей с историческими и эталонными.

*Третий уровень - карты балльных оценок и обратная связь:*

1 Представление фактических результатов деятельности в сжатом, агрегированном виде, необходимом для сравнения запланированных целевых значений ключевых показателей эффективности с реально достигнутыми.

2 Расчёт ключевых показателей эффективности, нормализация значений, расчёт сводных показателей.

Таким образом, цикл управления эффективностью руководство должно

начинать с определения стратегии, которую необходимо трансформировать в некие исполняемые понятия (фаза планирования), которые в свою очередь, необходимо снова перевести в понятия операционной среды: какие действия необходимо предпринимать, как часто, и т.д. Это делается через процесс бюджетирования. После исполнения руководству необходимо видеть результаты. Результаты необходимо преобразовать, чтобы оценить реальные затраты и прибыльность, и, в завершении, поместить эти результаты в контекст стратегии с тем, чтобы их можно было интерпретировать в терминах достижения поставленных целей.

**3.2 Основные формы проявления эффективности**

Повышение эффективности производства является одной из актуальнейших проблем, успешное решение которой дает огромные возможности для дальнейшего развития экономики страны и повышения уровня жизни населения.

Формы проявления эффективности можно сгруппировать следующим образом:

* по функциональным подсистемам - [технологическая](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%25231%26ts%3D1488534309%26uid%3D8203273431476098119&sign=9025e241fc834a1b9adb126cee8df697&keyno=1), экономическая, социальная;
* по уровню структуры народного хозяйства - народнохозяйственная, отраслевая, на уровне предприятия;
* по отражению затрат (ресурсов) - эффективность затрат труда, производственных затрат, применяемых ресурсов;
* по форме идентификации эффективности - абсолютная и [сравнительная](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%25233%26ts%3D1488534309%26uid%3D8203273431476098119&sign=5a3b8e790974e131602f103639eefadb&keyno=1).

Повышение эффективности производства обуславливается совокупностью постоянно действующих факторов и рядом особенностей современного этапа экономического развития общества.

С одной стороны повышения экономической эффективности необходимо в связи с ограниченностью приращения некоторых видов ресурсов, изменением стоимости факторов производства, возрастанием потребности рынка в отечественной продукции, усилением требований к качеству продукции и т.д.

С другой стороны, на современном этапе развития общества расширяются возможности повышения эффективности производства. Накопленный за годы реформ опыт, развитие науки, а также возрастающая заинтересованность в высоких конечных результатах в условиях рыночных отношений позволяют наращивать объемы производства продукции, снижать издержки и повышать прибыльность.

Успешное решение задач, стоящих перед каждым предприятием, во многом зависит от повышения экономической эффективности производства.

Экономическая эффективность производства означает результативность производства, то есть достижение максимальных результатов при минимальных затратах и минимальных ресурсах.

При рассмотрении вопроса об экономической эффективности производства необходимо иметь ввиду, что "эффект" и "эффективность" - понятия неоднозначные. В наиболее общем виде в форме эффекта любого производства выступает его функция - конечный результат, который получает свое воплощение непосредственно в объеме произведенных материальных ценностей, экономии затрат и т.д.

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

В наиболее общем виде экономическая эффективность (Э) представляет собой сопоставление двух величин: абсолютной величины эффекта с абсолютными величинами затрат и ресурсов. Общая формула эффективности имеет следующий вид:

Э = , (3.1)

Э = . (3.2)

Уровень экономической эффективности дает представление о том, ценой каких затрат достигнут экономический эффект. Чем больше эффект и меньше затраты, тем выше экономическая эффективность производства и наоборот.

Для оценки экономической эффективности народного хозяйства в целом используют уровень производительности труда, который является обобщающим критерием эффективности:

Кэф = , (3.3)

где НД - [национальный доход](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%2523%25D0%259D%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=8fe1f7c824ffb24b90275f7901cd3fc0&keyno=1);

Р - средняя численность работников, занятых в отраслях материального производства.

Эффективность производства имеет не только чисто экономический, но и социальный аспект. С точки зрения социально- экономической эффективности на первый план выдвигается вопрос о том, как при данных ограниченных ресурсах наиболее полно удовлетворять потребности всех работников предприятия и соответственно всех членов общества. Итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848-1923) социально-экономическую эффективность национальной экономики в целом определил как состояние, при котором эффективность повышается, если изменения в производстве улучшают благосостояние хотя бы одного члена общества, не ухудшая при этом положения других членов общества. Социальная эффективность падает когда изменения в производстве улучшают положение одних за счет ухудшения положения других.

**3.3 Показатели экономической эффективности**

Необходимость количественного измерения экономической эффективности требует использования системы показателей, с помощью которых определяются величина эффекта и величины затрат (ресурсов).

Эффект производства на уровне предприятия за определенный период времени (год, квартал, месяц) выражается объемом продукции. Объем продукции может оцениваться при помощи натуральных, условно-натуральных показателей и в стоимостном выражении. Объем продукции характеризуется валовой товарной и реализованной продукцией.

Валовая продукция - представляет собой исчисленный в денежном выражении суммарный объем продукции. Валовая продукция охватывает как конечную, завершенную так и промежуточную, незавершенную продукцию, включая комплектующие изделия, полуфабрикаты, продукцию, изготовление которой только начато.

Товарная продукция - объем всей произведенной предприятием конечной продукции.

Реализованная продукция - часть товарной продукции, которая продана.

Результат (эффект) производственной деятельности предприятия характеризуют и такие показатели, как валовой доход, чистый доход и прибыль предприятия. Валовой доход определяется путем исключения из стоимости валовой (товарной) продукции материальных затрат и амортизации. Чистый доход представляет собой разницу между стоимостью валовой (товарной) продукции и полной себестоимостью.

Одним из основных показателей характеризующим результат (эффект) деятельности предприятия, является прибыль. Прибыль образуется в результате реализации продукции, ее величина определяется разницей между выручкой, полученной от реализации продукции и затратами на ее производство и реализацию.

Второй составляющей показателя экономической эффективности являются затраты (ресурсы). Все затраты (ресурсы) на производство продукции (работ, услуг) подразделяются на текущие и единовременные.

Текущие затраты - это затраты непосредственно связаны с производством и реализацией продукции и образуют ее себестоимость. Величина текущих затрат зависит от множества факторов. Так, каждый вид продукции может быть произведен из различных видов сырья и материалов, с помощью различных технических средств, при различных формах организации труда и производства.

Основным показателем характеризующим эффективность текущих затрат является рентабельность продукции. Она определяется как отношение прибыли от реализации продукции к ее себестоимости.

Единовременные затраты - это затраты связанные с расширением и обновлением производства. Как правило, это крупные единовременные вложения средств капитального характера. Эффективность единовременных затрат рассчитывается как отношение прироста валового дохода, чистого дохода, прибыли к капитальным вложениям.

В условиях перехода к рыночной экономике одной из важнейших задач каждого предприятия становиться экономия затрат (ресурсов). Поэтому для характеристики экономической эффективности деятельности предприятия используют дополнительные показатели: показатель затрат на 1 руб. товарной продукции, материалоемкость, энергоемкость, фондоемкость, [трудоемкость](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%25239%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=cff74631584b67132d9a2a8523144273&keyno=1) продукции. Снижение данных показателей характеризует успешность работы предприятия по внедрению новой техники, повышению производительности труда, соблюдения режима экономии в расходовании материальных и денежных ресурсов.

Для оценки эффективности вложений можно сопоставить прибыль и стоимость производственных фондов, данный показатель называется рентабельностью фондов. Он рассчитывается как отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных средств.

**3.4 Основные этапы формирования прибыли на предприятии**

Прибыль - конечный финансовый результат деятельности предприятия. Прибыль выполняет различные функции в условиях рыночной экономики.

Она является базой экономического развития государства. Механизм перераспределения прибыли предприятия через налоговую систему позволяет "наполнять" доходную часть государственных бюджетов всех уровней, что дает государству усилено выполнять возложенные на него функции и осуществлять программы развития экономики.

Прибыль предприятия является критерием эффективности конкретной производственной деятельности. Уровень прибыль предприятия в сравнении с другими предприятиями характеризуют степень умения (подготовленность, опыта, инициативности) менеджеров усилено осуществлять хозяйственную деятельность.

Прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов предприятия. В системе внутренних источников формирования этих ресурсов прибыли принадлежит главная роль. Чем больше прибыли получает предприятие, тем меньше его потребность в привлечении финансовых средств из внешних источников и при прочих равных условиях - тем выше уровень самофинансирования его развития. При этом, в отличие от других внутренних источников формирования финансовых ресурсов предприятия, прибыль является постоянно воспроизводимым источником и ее [воспроизводство](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%25235%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=cd410eb343cc72cca8e5a03376e8e48e&keyno=1) в условиях успешного хозяйствования осуществляется на расширенной основе.

Прибыль является главным источником возрастания рыночной стоимости предприятия. Способность самовозрастания стоимости капитала обеспечивается путем капитализации части получаемой предприятием прибыли, т.е. ее направления на прирост активов. Чем выше сумма и уровень капитализации полученной предприятием прибыли, тем в большей степени возрастает стоимость его активов, а соответственно и рыночная стоимость предприятия в целом, определяемая при его продаже, слиянии, получении.

Прибыль предприятия является важнейшим источником удовлетворения социальных потребностей общества. Прибыль перечисляемая в бюджеты разных уровней в процессе ее налогообложения, служит источником реализации общегосударственных и местных социальных программ. Прибыль предприятия характеризуется не только своей многоаспектной ролью, но и многообразием форм, в которых она выступает. Под общим понятием "прибыль" понимают самые различные ее виды, характеризуемые в настоящее время несколькими десятками терминов.

Таблица 3.3 - Систематизация видов прибыли предприятия по основным классификационным признакам.

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации прибыли | Виды прибыли |
| 1 | 2 |
| 1 Источники формирования прибыли, используемые в учете | а) прибыль от реализации продукции  б) прибыль от реализации имущества  в) прибыль от внереализационных операций |

Продолжение таблицы 3.3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 2 Состав элементов, формирующих прибыль | а) маржинальная прибыль  б) валовая прибыль  в) чистая прибыль |
| 3 Характер налогообложения прибыли | а) налогооблагаемая прибыль  б) прибыль не подлежащая налогообложению |
| 4 Характер использования прибыли | а) потребленная (распределенная) прибыль  б) капитализированная (нераспределенная) прибыль |
| 5 Значение итогового результата хозяйствования | а) положительная прибыль  б) убыток (отрицательная прибыль) |

Прибыль от реализации продукции - товаров, работ, услуг - является основным ее ви­дом на предприятии. Под этой прибылью понимается результат хозяйствования по основной производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Прибыль от реализации имущества – это прибыль от реализации тех числящихся на балансе фирмы материальных ценностей, которые не являются ее продукцией, и реализация которых не обносится к основной деятельности.

Прибыль от внереализационных операций формально характеризуется термином «доходы от внереализационных операций». Однако по своему сущностному содержанию относится к категории прибыли, так как отражается в отчетности в виде сальдо между полученными доходами и понесенными расходами по этим операциям. К составу доходов , формирующих эту прибыль, относятся доходы от долевого участия предприятия в деятельности других предприятий; доходы от принадлежащих предприятию облигаций, акций и других ценных бумаг, доходы по депозитным вкладам в банках, полученные штрафы, пени, неустойки и др.

К расходам относятся штрафы, пени, неустойки, расходы, связанные с выпуском ценных бумаг и др.

Расчет фактической прибыли и расходов, отчисляемых из прибыли, происходит в такой последовательности:

1 От реализационной выручки за товары, продукцию, работы или услуги отнимается НДС, акцизы, другие обязательные платежи, и из выручки получается выручка нетто;

2 От выручки нетто отнимается [себестоимость](http://utmagazine.ru/posts/13927-sebestoimost) реализованной продукции, товаров, работ и услуг и получается [*валовая прибыль*](http://utmagazine.ru/posts/9326-valovay-pribyl);

3 От валовой прибыли отнимаются коммерческие и управленческие затраты и получается [*прибыль от продаж*](http://utmagazine.ru/posts/10326-pribyl-ot-prodazh);

4 К сумме прибыли от продаж прибавляется (отнимается) [сальдо](http://utmagazine.ru/posts/14151-saldo) операционных и внереализационных доходов-расходов и отнимаются убытки предыдущих лет. Таким образом, получается [*прибыль до налогообложения*](http://utmagazine.ru/posts/14675-pribyl-do-nalogooblozheniya);

5. К прибыли до налогообложения прибавляются налоговые активы и отнимаются налоговые обязательства (в том числе и [налог](http://utmagazine.ru/posts/11794-nalog) на прибыль)

6 Итогом является *чистая* прибыль*.*

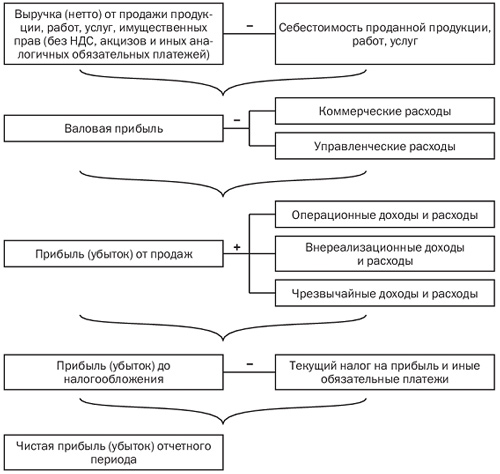
[](https://utmagazine.ru/uploads/content/1d4fb1a484.jpg)

Рисунок 3.4 - Схема формирования чистой прибыли предприятия

Для каждой организационно-правовой формы предпринимательства законодательно установлен соответствующий механизм распределения прибыли, остающийся в распоряжении предприятия, основанный на особенностях внутреннего устройства.

В конечном итоге порядок распределения и использования прибыли на предприятии фиксируется в уставе предприятия и определяется положением, которое разрабатывается соответствующими подразделениями экономических служб и утверждается руководящим органом предприятия.

Чистая прибыль может направляться:

* на формирование резервного фонда;
* на выплату доходов (дивидендов) учредителям;
* на создание фондов целевого назначения (накопления, потребления, социальной сферы).

В самом общем виде распределение чистой прибыли предприятия представлено на рисунок 3.5.

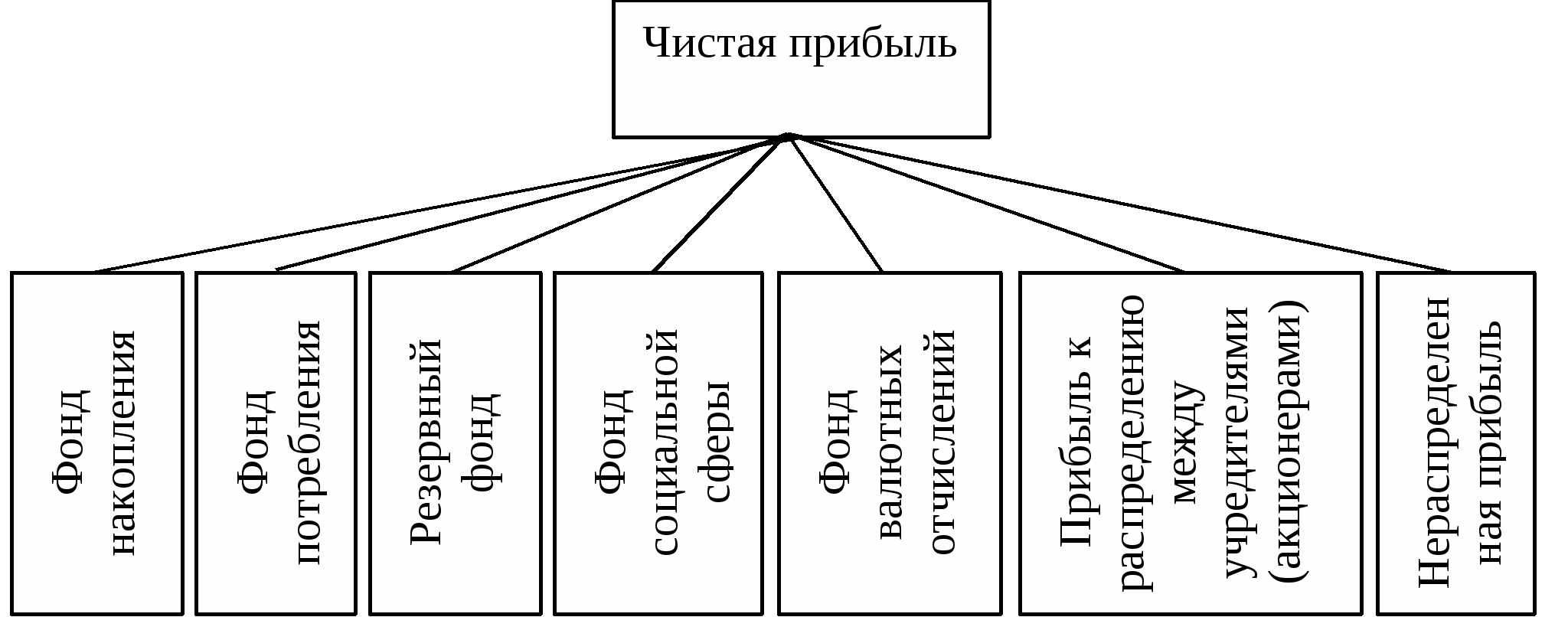


Рисунок 3.5 - Распределение чистой прибыли предприятия

*Фонд накопления* представляет собой источник средств хозяйствующего субъекта, аккумулирующий прибыль и другие источники: безвозмездно полученные средства, средства бюджета, фонды вышестоящих организаций и др. Фонд накопления показывает рост имущественного состояния предприятия, увеличение его средств. Кроме того, за счет фонда накопления финансируются расходы на проведение научно-исследовательских работ, на природоохранные мероприятия, расходы по выпуску ценных бумаг, на подготовку и переподготовку кадров, взносы по созданию других предприятий. Средства этого фонда направляются на приобретение основных и оборотных средств, создание другого имущества.

*Фонд социальной сферы* учитывает средства, направляемые на финансирование капитальных вложений в социальную сферу. Фонд социальной сферы целесообразно создавать, когда предприятие имеет на балансе несколько объектов непроизводственного назначения, чтобы не смешивать средства на их содержание с расходами по фонду потребления.

*Фонд потребления* – источник средств предприятия, предназначенный для осуществления мероприятий по социальному развитию (кроме капитальных вложений в социальную сферу), а также на материальное стимулирование работников. Фонд потребления используется на выплату премий, не связанных с производственными показателями (за долголетний труд, в связи с юбилеем и др.), на оказание материальной помощи, оплату путевок, лечения, медикаментов для работников и членов их семей. Из фонда потребления выплачиваются надбавки к пенсиям, стипендии студентам и учащимся, направленным предприятием на обучение в высшие и средние специальные учебные заведения.

*Резервный фонд.* В условиях перехода к рыночным отношениям возникает необходимость резервировать средства в связи с проведением рисковых операций и, как следствие этого, потерей доходов от предпринимательской деятельности. Поэтому при использовании чистой прибыли предприятия вправе создавать финансовый резерв. Его размер устанавливается Уставом предприятия.

Резервный фонд имеет строго целевое назначение – используется на выплату доходов учредителям при отсутствии или недостаточности прибыли отчетного года, для покрытия непредвиденных потерь, вызванных стихийными бедствиями, балансовых убытков. Резервный фонд акционерного общества используется на выплату процентов по облигациям и дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности чистой прибыли для этих целей.

Кроме покрытия возможных убытков от деловых рисков финансовый резерв может быть использован на дополнительные затраты по расширению производства и социальному развитию, разработку и внедрение новой техники, прирост собственных оборотных средств и восполнение их недостатка, на другие затраты, обусловленные социально-экономическим развитием коллектива.

Размеры резервного фонда должны соответствовать учредительным документам. Отчисления в резервный фонд акционерного общества не должны быть меньше 5%, а в резервный фонд совместного предприятия – не меньше 25% уставного капитала. Верхний предел величины резервного фонда не установлен.

Распределение части чистой прибыли между учредителями (акционерами) производится в соответствии с учредительными документами и на основе действующего законодательства, в котором оговариваются порядок выплаты дивидендов по обыкновенным и привилегированным акциям, величина процентов по облигациям и др.

При решении вопроса о том, какую часть чистой прибыли целесообразно направить на выплату доходов учредителям (участникам), в частности дивидендов по акциям, необходимо учитывать ряд факторов. С одной стороны, увеличение дивидендов выплат ведет к росту курсовой стоимости акций, повышению деловой репутации организаций. С другой стороны, капитализация чистой прибыли, т. е. направление ее на производственное развитие, представляет собой наиболее приемлемый источник финансирования деятельности предприятия без сопутствующих издержек на выпуск ценных бумаг, выплату доходов по ним, выплату процентов по кредитам. При этом не расширяется круг собственников предприятия. Если же предприятие длительное время не направляет средства на свое развитие, то это ведет к физическому и моральному старению техники, увеличению издержек производства, потере конкурентных позиций. И как результат – сокращение объема получаемой прибыли. Все это требует тщательного и обоснованного подхода к распределению прибыли.

Часть прибыли может остаться нераспределенной. Нераспределенная прибыль присоединяется к уставному капиталу предприятия. Чистая прибыль используется предприятием самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности.

Никакие органы, в том числе государство, не имеют права вмешиваться в процесс использования чистой прибыли. Государство не устанавливает законодательно нормативы распределения чистой прибыли, хотя оно ограничивает размер резервного фонда предприятий, через порядок предоставления налоговых льгот регулирует процесс направления прибыли на определенные цели.

**3.5 Основные направления повышения эффективности предприятия**

Повышение экономической эффектности предприятия является одной из важнейших задач любого предприятия. На повышение эффективности оказывает влияние множество факторов. Все факторы, определяющие изменение эффективности можно подразделит на внешние и внутренние.

К *внешним факторам* относятся:

1) рыночные (состояние спроса, емкость рынка, наличие конкурентов, конъюнктура рынка, инфляция);

2) правовые и административные факторы (налогообложение, правовые акты, постановления и положения, регламентирующие деятельность организации, государственное регулирование тарифов и цен).

*Внутренними факторами* являются:

1) материально-технические (использование прогрессивных и экономичных предметов труда, производительного технологического оборудования, проведение модернизации и реконструкции материально-технической базы производства);

2) организационно-управленческие (освоение новых, более совершенных видов продукции и услуг, разработка стратегии и тактики деятельности и развития организации, информационное обеспечение процессов принятия решения);

3) экономические (финансовое планирование деятельности организации, анализ и поиск внутренних резервов роста прибыли, экономическое стимулирование производства, налоговое планирование);

4) социальные (повышение квалификации работников, улучшение условий труда, организация оздоровления и отдыха работников).

Сущность проблемы повышения экономической эффективности производства состоит в увеличении экономических результатов на каждую единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов.

Повышение эффективности производства может достигаться как за счет экономии текущих затрат, так как и путем лучшего использования действующего капитала.

Важнейшим направлением повышения эффективности был и остается научно-технический прогресс. Автоматизация производства, широкое внедрение прогрессивных технологий, создание и использование новых материалов способствует снижению трудовых и материальных затрат, а также увеличению производимой продукции.

Эффективность производства зависит напрямую от режима экономии. Сегодня в России, в расчете на единицу национального дохода, расходуется топлива, энергии и металла существенно больше, чем в развитых страах. Это приводит к дефициту ресурсов при больших объемах производства, что вынуждает выделять все новые средства для наращивания сырьевой и топливно-энергетической базы.

Ресурсосбережение должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущих потребностей в топливе, энергии, сырье и материалах. Предстоит создать и оснастить предприятия машинами, оборудованием, обеспечивающим высокую эффективность использования материальных, сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, создание и применение высокоэффективных малоотходных и безотходных технологических процессов.

Повышение эффективности производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Необходимо интенсивнее использовать созданный производственный потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, повышать сложность его работы.

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы. Прежде всего, это развитие и совершенствование *форм организации производства -* [*концентрации*](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%252316%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=72d8dd8c9c3ff2c9746e234cf07b5fb1&keyno=1)*,* [*специализации*](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%252317%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=0f32d39479975923f19cfddd47cf6329&keyno=1)*,* [*кооперирования*](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%252318%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=b49e87a18babd990e54c20d1d036a14f&keyno=1) *и* [*комбинирования*](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict4_5.html%252319%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=a993e39a6d5a83d8a68f75bd5dc32d98&keyno=1).

На повышение эффективности оказывает влияние *совершенствование форм и методов управления, планирования, экономического стимулирования - всего хозяйственного механизма.*

Большую роль в решении задач эффективного хозяйствования призвана сыграть наука. Фундаментальные и прикладные исследования по актуальным проблемам ускорения научно-технического прогресса позволяет повысить эффективность производства.

**3.6 Вопросы для самопроверки к теме 3**

1. В чем значение эффективности?
2. Что понимаете под управлением эффективностью?
3. Назовите системы управления эффективностью
4. Назовите этапы управления эффективностью
5. Какие требования предъявляются к управлению эффективностью?
6. Что понимаете под системой сбалансированных показателей?
7. Что из себя представляет карта стратегии?
8. Из каких этапов складывается цикл управления
9. Назовите формы проявления эффективности.
10. Дайте понятие абсолютной и сравнительной эффективности.
11. В чем заключается необходимость повышения экономической эффективности?
12. Дайте понятие экономической эффективности.
13. Назовите критерий эффективности на уровне народного хозяйства.
14. Дайте понятие эффекта.
15. Дайте понятие национального дохода.
16. Дайте понятие текущих и единовременных затрат.
17. Какие функции выполняет прибыль.
18. Назовите виды прибыли по основным классификационным признакам.
19. Как распределяется прибыль на предприятии?
20. Назовите основные направления повышения эффективности производства.

**4 Управление затратами на предприятии**

**4.1 Особенности затрат как предмета управления**

Управление затратами является действенным инструментом повышения эффективности деятельности предприятия и ее структурных подразделений Поскольку затраты выступают предметом управления необходимо рассмотреть их особенности:

1 *Динамизм*. Затраты находятся в постоянном движении, изменении. Так, в рыночных условиях хозяйствования постоянно изменяются цены на приобретаемые сырье и материалы, комплектующие детали, тарифы на энергоносители и услуги. Обновляется продукция, пересматриваются нормы расхода материальных и трудовых затрат, что отражается на себестоимости продукции и уровне затрат. Поэтому рассмотрение затрат в статике весьма условно и не отражает их уровня в реальной жизни.

2 *Многообразие затрат*, что требует применения обширного спектра приемов и методов в управлении ими. Многообразие затрат обнаруживается при их классификации, которая позволяет, во-первых, выявить степень влияния отдельных затрат на экономические результаты деятельности предприятия, во-вторых, оценить возможность воздействия на уровень тех или иных видов затрат и, наконец, относить на изделие только те затраты, которые необходимы для его изготовления и реализации. Не менее важная и сложная задача – правильное отнесение затрат на производственные подразделения и отдельные виды деятельности предприятия.

3 *Трудности их измерения, учета и оценки*. Абсолютно точных методов измерения и учет и затрат нет.

*4 Сложность и противоречивость влияния затрат на экономический результат***.** Например, повысить прибыль предприятия можно за счет снижения текущих затрат на производство, которое, однако обеспечивается повышением капитальных затрат на НИОКР, технику и технологию. Высокая прибыль от производства продукции нередко значительно сокращается из-за высоких затрат на ее утилизацию и т. п.

Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

– определение затрат по основным функциям управления;

– расчет затрат по производственным подразделениям предприятия;

– исчисление необходимых затрат на единицу продукции;

– подготовка информационной базы, позволяющей оценить затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;

– выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;

– поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;

– выбор способов нормирования затрат;

– выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

Задачи управления затратами должны решаться в комплексе. Только такой подход приносит плоды, способствуя резкому росту экономической эффективности работы предприятия.

Управление затратами на предприятии предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку и реализацию решений, а также контроль за их выполнением. Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления). Субъектами управлениязатратами выступают руководители и специалисты предприятия и производственных подразделений (производств, цехов, отделов и т.д.) Отдельные функции и элементы управления затратами выполняются служащими предприятия непосредственно или при их активном участии. Например, диспетчер влияет на координацию и регулирование производственного процесса, а следовательно, на производственные затраты; бухгалтер выполняет учет затрат и т. п.

Объектами управления являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию продукции.

Прогнозирование и планирование затратподразделяется на перспективное (на стадии долгосрочного планирования) и текущее (на стадии краткосрочного планирования). Задачей долгосрочного планирования является подготовка информации об ожидаемых затратах при освоении новых рынков сбыта, организации разработки и выпуска новой продукции, увеличении мощности предприятия. Это могут быть затраты на маркетинговые исследования и НИОКР, капитальные вложения.

Текущие планы конкретизируют реализацию долгосрочных целей предприятия.

Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инфляционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления предприятием, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочное планирование затрат, отражающее нужды ближайшего будущего, более точно, поскольку обосновывается годовыми, квартальными расчетами.

Организация – важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, каким образом на предприятии управляют затратами, т.е. кто это делает, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами. Определяются места возникновения затрат, центры ответственности за их соблюдение. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей руководителей и специалистов, участвующих в управлении затратами, которая должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

Координация и регулирование затратпредполагает сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их ликвидации. Если выясняется, что изменились условия выполнения плана, то затраты, запланированные на его реализацию, корректируются. Своевременная координация и регулирование затрат позволяет предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

Активизация и стимулированиеподразумевают изыскание таких способов воздействия на участников производства, которые побуждали бы соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Подобный образ действий может мотивироваться как материальными, так и моральными факторами. Нельзя стимулы к соблюдению и экономии затрат заменять наказанием за перерасход. В этом случае работники основные усилия будут прикладывать к тому, чтобы оспорить уровень планируемых затрат, завысить его. Тогда достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимой задачей.

Учеткак элемент управления затратами необходим для подготовки информации в целях принятия правильных хозяйственных решений. Например, при оценке стоимости материальных производственных запасов произведенные затраты устанавливаются путем производственного учета, а информацию о фактических результатах деятельности предприятия и всех его расходах на производство поставляет бух. учет. Производственный учет входит в систему управленческого учета, позволяющего контролировать затраты и принимать решение об их целесообразности.

Анализ затрат, составляющий элемент функции контроля, помогает оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области затрат.

Функция контроля (мониторинга**)** в системе управления затратами обеспечивает обратную связь, сравнения запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля обуславливается корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или на уточнение планов, если эти последние не могут быть выполнены вследствие объективного изменения производственных условий.

Основные принципы управления затратами выработаны практикой и сводятся к следующему:

* системный подход к управлению затратами;
* единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
* управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
* органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции;
* недопущение излишних затрат;
* широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
* совершенствование информационного обеспечения об уровне затрат;
* повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например, что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Что бы то ни было: низкий уровень нормирования затрат, посредственная мотивация и стимулирование персонала за снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, система затрат, не обеспечивающая потребности руководства, - оно неизбежно скажется на функционирование системы. Именно слабое звено определяет надежность (эффективность) работы всей производственной системы, какой является предприятие. Недостаточное внимание к одной функции управления затратами может свести на нуль всю работу.

Методическое единство управления затратами на разных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат на предприятии.

Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Итак, управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

**4.2 Роль себестоимости в деятельности предприятия**

Одним из важнейших качественных показателей, отражающим результаты хозяйственной деятельности предприятия является себестоимость продукции. Себестоимость продукции является не только важнейшей экономической категорией, но и качественным показателем, так как она характеризует уровень использования всех ресур­сов (переменного и постоянного капитала), находящихся в распоряжении предприятия.

Как экономическая категория себестоимость продукции выполняет ряд важнейших функций:

* учет и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
* база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определения прибыли и рентабельности;
* экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций на реконструкцию, техническое перево­оружение и расширение действующего предприятия;
* определение оптимальных размеров предприятия;
* экономическое обоснование и принятие любых управленческих решений и др.

Сущность себестоимости, как экономической категории состоит в том, что она обеспечивает возмещение в денежном виде текущих затрат предприятия на производство и реализацию продукции.

Категория «себестоимость» отличается от категории «затраты». Понять соотношение между ними поможет следующее определение затрат. Затраты - это расход материальных, трудовых и финансовых ресурсов в стоимостном выражении на обеспечение процесса расширенного воспроизводства.

Затраты, которые включаются в себестоимость продукции связаны с:

* [подготовкой и освоением производства](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict5_7.html%25232%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=6ed2bd8b07b0c305ab5bf2307022741d&keyno=1);
* непосредственным производством продукции, обусловленные технологией и организацией производства;
* использованием природного сырья, в части затрат на рекультивацию земель, платы за воду, забираемую промышленными предприятиями в пределах установленных лимитов;
* совершенствованием технологии и организации производства, а также улучшением качества продукции;
* изобретательством и рационализацией, техническим усовершенствованием;
* [обслуживанием производственного процесса](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict5_7.html%25233%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=b68552a1045dc0a561c6f2b28c5cc242&keyno=1);
* обеспечением нормальных условий труда и техники безопасности;
* содержание и эксплуатация фондов природоохранного назначения;
* [управлением производством](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict5_7.html%25236%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=0428b182b6d1b2580518989d2c2eb9d3&keyno=1);
* подготовкой и переподготовкой кадров;
* отчислением на государственное социальное страхование и пенсионное обеспечение, медицинское страхование, фонд занятости населения;
* [расходами, связанными со сбытом продукции](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict5_7.html%25235%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=6c3b4b3d3a2ce9d70ccb098886d7d6b9&keyno=1);
* потерями от брака;
* воспроизводством основных производственных фондов;
* [износом нематериальных активов](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict5_7.html%25237%26ts%3D1488534446%26uid%3D8203273431476098119&sign=d4c35aea9dd17186f6e03863f5253791&keyno=1).
* Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) классифицируются по ряду признаков:
* по роли в процессе производства они подразделяются на основные и накладные. Основные затраты непосредственно формируют создаваемый продукт (сырье, материалы, полуфабрикаты, заработная плата и т.п.). Накладные затраты связаны с обслуживанием процесса производства (содержание оборудования, цехового и общезаводского персонала и т.п.);
* по способу включения в себестоимость продукции затраты делятся на прямые и косвенные. Прямые затраты можно непосредственно отнести на себестоимость единицы каждого вида изделий (сырье, материалы и т.п.). Косвенные затраты распределяются по отдельным группам продукции пропорционально избранной базе.
* по зависимости затрат от изменения объема выпуска продукции они подразделяются на постоянные и переменные. Величина постоянных затрат остается одинаковой при изменении объема производства (арендная плата, амортизация, содержание зданий и др). Переменные расходы, напротив, увеличиваются или уменьшаются под влиянием динамики выпуска продукции;
* по способу учета и группировки затрат они подразделяются на простые (сырье, материалы, зарплата, износ и т.п.) и комплексные, т.е. собираемые в группы либо по функциональной роли в процессе производства (малоценные предметы), либо по месту осуществления затрат (цеховые расходы, общезаводские расходы и т.п.);
* по срокам использования в производстве различаются каждодневные, или текущие, затраты и единовременные, разовые затраты, осуществляемые реже чем один раз в месяц.

**4.3 Состав и структура затрат включаемых в себестоимость продукции**

Затраты, образующие себестоимость продукции, группируются по экономическим элементам:

1. Материальные затраты.
2. Затраты на оплату труда.
3. Отчисления на социальные нужды.
4. Амортизация основных фондов.
5. Прочие затраты.

Под структурой затрат понимают удельный вес отдельных статей затрат к общей сумме затрат. Их структура формируется под влиянием различных факторов: характера производимой продукции и потребляемых материально-сырьевых ресурсов, технического уровня производства, форм его организации и размещения и т.д. В зависимости от преобладающей доли отдельных элементов затрат различают следующие виды отраслей и производства: материалоемкие, трудоемкие, фондоемкие, топливно-энергоемкие и смешанные.

Таблица 4.1 - Структура затрат по отраслям промышленности, % 2016 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Электро-энергетика | Топливная промышленность | Черная металлургия | Машино-строение | Легкая промышленность |
| Материальные затраты | 65,0 | 49,3 | 72,1 | 56,0 | 56,6 |
| Оплата труда | 6,9 | 8,2 | 9,2 | 17,1 | 18,4 |
| Отчисления на соц. нужды | 2,6 | 3,1 | 3,5 | 6,4 | 6,5 |
| Амортизация | 9,5 | 14,9 | 6,1 | 8,3 | 8,4 |
| Прочие расходы | 16,0 | 24,5 | 9,1 | 12,2 | 10,1 |
| Всего затрат | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Материальные затраты - наиболее крупный элемент затрат на производство, доля которых в общей сумме затрат может составлять 60%-90%. К материальным затратам относятся: топливо и энергия, расходуемые на технологические цели и хозяйственные нужды, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, затраты на тару и упаковку, запасные части, износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов, отчисления, налоги и сборы, связанные с использование природного сырья.

Из расходов на материальные ресурсы исключается стоимость возвратных отходов - остатков сырья, материалов и др., образующихся в процессе производства, которые утрачивают потребительские качества исходного сырья и не могут использоваться по прямому назначению.

Затраты на оплату труда включают заработную плату основного производственного персонала, а также не состоящих в штате работников, относящихся к основной деятельности. Оплата труда включает: заработную плату, начисляемую по расценкам, тарифным ставкам, должностным окладам в соответствии с системами оплаты труда, принятыми на предприятии; стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты, надбавки и доплаты; премий за производственные результаты, оплату очередных и дополнительных отпусков; стоимость бесплатно предоставляемых услуг; единовременные вознаграждения за выслугу лет.

Отчисления на социальные нужды представляют собой форму перераспределения национального дохода на финансирование общественных потребностей. В эту группу затрат включаются три вида платежей: отчисления в фонд социального страхования, обязательного медицинского страхования, пенсионный.

Амортизация основных фондов на их полное восстановление включается в себестоимость продукции в суммах, определяемых на основе балансовой стоимости фондов и норм амортизационных отчислений.

В состав прочих затрат входят разнообразные и многочисленные расходы: налоги и сборы, отчисления в специальные фонды, оплата процентов за кредит, командировочные расходы и др.

Группировка затрат по экономическим элементам отражается в смете затрат на производства и реализацию продукции (работ, услуг). Такая группировка затрат имеет для предприятия важное значение. Сметный размер затрат позволяет определить общий объем потребляемых предприятием различных видов ресурсов. На основе сметы осуществляется увязка разделов производственно- финансового плана предприятия: по материально-техническому снабжению, по труду, определяется потребность в оборотных средствах и т.д. По смете затрат исчисляется себестоимость товарной продукции, изменение остатка незавершенного производства, списание затрат на производственные счета. Однако на основе элементов сметы невозможно определить себестоимость единицы выпускаемой продукции в размере всего ассортимента, а также каждого наименования, группы, вида. Эти задачи решает классификация затрат по статьям калькуляции.

**4.4 Группировка затрат по статьям калькуляции**

Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет определить себестоимость единицы продукции, распределить затраты по ассортиментным группам, установить объем расходов по каждому виду работ, производственным подразделениям, аппарату управления, выявить резервы снижения затрат.

При группировке по статьям калькуляции затраты объединяются по направлениям их использования, по месту их возникновения: непосредственно в процессе изготовления продукции, в обслуживании производства, в управлении предприятием и т.д.

Типовая группировка затрат по статьям калькуляции имеет следующий вид:

1. сырье, основные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия (за вычетом возвратных отходов);
2. вспомогательные материалы;
3. топливо;
4. энергия;
5. основная зарплата производственных рабочих;
6. дополнительная зарплата этих рабочих;
7. отчисления на социальные нужды;
8. расходы на содержание и обслуживание оборудования;
9. расходы на подготовку и освоение нового производства;
10. цеховые расходы;
11. общепроизводственные расходы;
12. потери от брака;
13. производственная себестоимость
14. внепроизводственные расходы;
15. полная себестоимость.

В приведенной классификации первые семь статей затрат осуществляются непосредственно на рабочем месте и прямо относятся на себестоимость каждого вида продукции. Все другие статьи являются комплексными, собирающими затратами по обслуживанию и управлению производством.

Так, расходы по содержанию оборудования включают затраты на техническое обслуживание машин, расходы на текущий и капитальный ремонт, цехового транспорта, амортизацию основных фондов и др.

В состав цеховых расходов включают затраты на управление цехов основного производства: зарплата управленческого персонала цеха, расходы на амортизацию, текущий ремонт, отношение, освещение, уборку зданий и др. "Общепроизводственные расходы" направляются на покрытие затрат по управлению и обслуживанию общехозяйственных нужд предприятия: аппарата управления, содержание зданий , территории, транспорта и пр.

Внепроизводственные расходы включают затраты, связанные с реализацией продукции (упаковка, отгрузка, реклама, сбытовая сеть и др.).

**4.5 Определение себестоимости продукции**

Расчет себестоимости единицы конкретного вида продукции или работ осуществляется посредством калькулирования по установленным статьям затрат. Различают плановую, нормативную, сметную и фактическую калькуляцию.

*Плановая калькуляция* отражает планируемые затраты на изготовление продукции на предстоящий период.

*Нормативная калькуляция* включает затраты, исчисленные на базе установленных (как правило, оптимальных) норм материальных и трудовых затрат.

*Сметная калькуляция* разрабатывается на новую продукцию, впервые выпускаемую предприятием.

*Фактическая калькуляция* - отражает общую сумму фактически использованных затрат на производство и реализацию продукции.

Правильное исчисление себестоимости продукции имеет важное значение: чем совершеннее методы калькулирования, тем легче выявить посредством анализа резервы снижения себестоимости продукции.

На промышленных предприятиях применяются три основных метода калькулирования себестоимости: позаказный, попередельный и нормативный.

*Позаказный метод* применяется чаще всего в индивидуальном и мелкосерийном производстве, а также для калькулирования себестоимости работ ремонтного и экспериментального характера. Метод этот состоит в том, что затраты на производство учитываются по заказам на изделие или на группу изделий. Фактическая себестоимость заказа определяется по окончании изготовления изделий или работ, относящихся к этому заказу. Путем суммирования всех затрат по данному заказу. Для исчисления себестоимости единицы продукции общая сумма затрат по заказу делится на количество выпущенных изделий.

*Попередельный метод* калькулирования себестоимости находит применение в массовом производстве с коротким, но законченным технологическим циклом, когда выпускаемая предприятием продукция однородна по исходному материалу и характеру обработки. Учет затрат при этом методе осуществляется по стадиям (фазам) производственного процесса. Например, на текстильных комбинатах - по трем стадиям: прядильное, ткацкое, отделочное производство.

*Нормативный метод* учета и калькулирования является наиболее прогрессивным, ибо позволяет вести повседневный контроль по снижению себестоимости продукции. В этом случае затраты на производство подразделяются на две части: затраты в пределах норм и отклонения от норм расхода. Все затраты в пределах норм учитываются без группировки, по отдельным заказам. Отклонения от установленных норм учитываются по их причинам и виновникам, что дает возможность оперативно анализировать причины отклонений, предупреждать их в процессе работы. При этом фактическая себестоимость изделий при нормативном методе учета определяется путем суммирования затрат по нормам и затрат в результате отклонений и изменений текущих нормативов.

Основными показателями, определяемыми предприятием по себестоимости продукции, являются:

* себестоимость единицы продукции в рублях;
* затраты на рубль товарной продукции, рассчитываемые как отношение затрат на производство и реализацию продукции к объему выпуска товарной продукции в ценах реализации;
* процент снижения затрат по сравниваемой товарной продукции.

**4.6 Влияние постоянных и переменных затрат на себестоимость продукции**

В теории издержек, важное значение, имеет их классификация на постоянные, переменные, валовые, средние и предельные.

Постоянные издержки не зависят от объема производства и реализации продукции, они обозначаются "FC" (англ . fixed costs). К переменным издержкам относятся издержки, которые увеличиваются или уменьшаются вместе с объемом выпуска продукции. В теории издержек они имеют символ "VC" (англ. variable costs). Сумма постоянных и переменных расходов составляет валовые, или общие, издержки, обозначаемые как "ТС" (англ. total costs). Средние издержки представляют собой затраты, приходящиеся на единицу изготовляемой продукции, - "АС" (англ. average costs). Под предельными издержками "МС" (англ. marginal costs) понимается сумма увеличения расходов, связанная с выпуском дополнительной единицы продукции.

Взаимосвязь валовых, средних и предельных расходов является ключевым моментом в теории издержек, лежащим в основе расчетов оптимального объема производства, минимизации затрат и максимизации прибыли.

Таблица 4.2 - Динамика общего продукта и предельных издержек производства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кол-во труда | Продукт | | Общие издержки | | | Предельные издержки МС | Средние издержки | | |
| общий Q | прирост ΔQ | постоян TFC | перем TVC | валовые TC | пост. AFC | перем AVC | Валовые ATC |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 0 | - | - | 1200 | - | 1200 | - | - | - | - |
| 1 | 20 | 20 | 1200 | 400 | 1600 | 20 | 60 | 20 | 80 |
| 2 | 50 | 30 | 1200 | 800 | 2000 | 13 | 24 | 16 | 40 |

Продолжение таблицы 4.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | 78 | 28 | 1200 | 1200 | 2400 | 14 | 15 | 15 | 30 |
| 4 | 93 | 15 | 1200 | 1600 | 2800 | 27 | 13 | 17 | 30 |
| 5 | 97 | 5 | 1200 | 2000 | 3200 | 80 | 12 | 21 | 33 |
| 6 | 100 | 3 | 1200 | 2400 | 3600 | 133 | 12 | 24 | 36 |

Графическое изображение динамики издержек состоит из двух рисунков: на первом рисунке отражается движение кривых общих издержек, на втором - средних и предельных величин. По оси Х отложен общий объем продукции, по оси У на первом графике валовые издержки, на втором - средние.

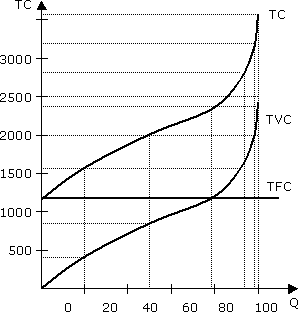


Рисунок 4.1 - Динамика общих издержек

На рисунке постоянные издержки (TFC) представлены линией, параллельной оси абсцисс. Это означает, что данные издержки предприятие несет даже при нулевом производстве.

Чтобы решить, сколько выпускать продукции, руководителям необходимо знать, как возрастут переменные издержки с ростом объема производства. На рисунке 4.1 представлена кривая TVC, которая показывает динамику переменных издержек. Она выходит из начала координат, так как при отсутствии производства предприятие не несет переменных издержек. Эта кривая возрастающая, однако до определенного момента переменные издержки повышаются медленнее, чем рост объема производства. Затем они увеличиваются ускоряющимися темпами в расчете за каждую единицу производимой продукции.

Общие (валовые) издержки представлены на рисунке 4.1 кривой ТС. Она полностью повторяет линию переменных издержек, но сдвинута от нее вверх по вертикали (то есть превышает ее величину постоянных издержек).

Для принятия управленческих решений производители должны знать не только общую сумму издержек, но и их величину в расчете на величину выпуска продукции, то есть уровень средних издержек. Этот показатель необходим, также, для сравнения с ценой, которая дается на единицу продукции.

Так как постоянные издержки не изменяются в зависимости от объема производства, средние постоянные издержки сокращаются по мере увеличения количества производимой продукции. На рисунке 4.2 представлена кривая AFC, отражающая динамику средних постоянных издержек. Она непрерывно понижается по мере роста объемов производства продукции.

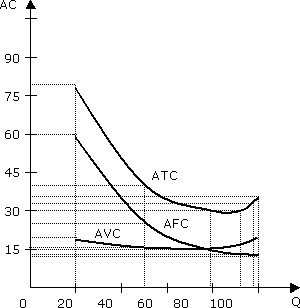


Рисунок 4.2 - Динамика средних издержек

Средние переменные издержки (AVC) сначала падают, достигают минимума, а затем начинают возрастать. Средние общие издержки (АТС) имеют дугообразную форму, как и кривая AVC, превышает ее на величину AFC при каждом данном объеме производства.

Форма кривой предельных издержек (МС) задана действием закона убывающей отдачи. Поскольку постоянные издержки не изменяются вслед за сдвигами в объеме выпуска продукции, предельные издержки определяются изменением только переменных затрат для каждой дополнительной единицы продукции. Следовательно, растущая отдача переменных ресурсов выражается в падении предельных издержек, а убывающая отдача - в их росте.

Определение предельных издержек имеет для предприятия очень важное значение, поскольку позволяет определить те издержки, величину которых оно всегда может контролировать. Предельные издержки показывают, каков объем тех затрат, которые понесет предприятие в случае увеличения производства на последнюю единицу продукции, или тех средств, что она сэкономит при сокращении объема производства на ту единицу.

Кривая предельных издержек пересекает кривую средних переменных издержек и кривую средних общих издержек в точках из минимумов. Если дополнительные издержки на изготовление каждой следующей единицы продукции меньше средних издержек уже произведенных единиц, то производство этой следующей единицы понизит средние общие издержки. Если же издержки на эту следующую единицу выше средних, то ее производство повысит уровень средних общих издержек. Из сказанного следует, что показанные на рисунке 4.2 средние общие издержки должны падать до тех пор, пока кривая предельных издержек (МС) проходит ниже кривой средних общих издержек (АТС). И наоборот, средние общие издержки будут расти там, где кривая предельных издержек (МС) проходит выше кривой средних общих издержек (АТС). То есть в точке пересечения кривых МС и АТС предельные издержки равны средним общим издержкам, последние перестали падать, но еще не начали расти. Следовательно, это и есть минимальная точка кривой АТС.

Таким образом, в точке А, в которой минимальны общие издержки, предприятие оптимизирует свою деятельность. Если выпускается продукции меньше QA, то не догружается производственное оборудование. После точки А отдача каждого дополнительного работника падает.

Постоянные и переменные издержки по разному связаны с объемом производства и себестоимостью продукции. При незначительном объеме производства средние показатели себестоимости отдельных видов продукции формируются в основном за счет постоянных издержек. С ростом объема производства средние издержки снижаются за счет перераспределения постоянных издержек между большим количеством произведенной продукции.

Переменные расходы, наоборот, с увеличением объема растут, но затем наступает момент, когда реализуется эффект экономии на масштабе производства. Рост переменных издержек замедляется по сравнению с ростом производства. При значительном увеличении производства вступает в силу закон убывающей отдачи, тогда и темпы роста переменных затрат опережают аналогичные показатели производства продукции.

Смысл деления затрат на постоянные и переменные состоит в том, что сближаются показатели себестоимости произведенной и реализованной продукции. Это позволяет нормировать затраты, т.е. устанавливать стандартные нормативные затраты. Именно данная форма определения затрат широко используется в ценообразовании.

**4.7 Пути снижения себестоимости продукции**

Снижение себестоимости продукции является важнейшим условием повышения экономической эффективности производства. Решение этой проблемы имеет два основных тесно взаимосвязанных направления: первое - максимальное увеличение объемов производства продукции (работ, услуг), второе - снижение затрат труда и средств на ее единицу.

Экономия от снижения себестоимости продукции позволяет предприятию выигрывать в конкурентной борьбе, служит одним из источников пополнения денежных средств для расширенного воспроизводства, совершенствования техники, технологии, материального поощрения работников.

Резервы снижения себестоимости имеются на каждом предприятии, их можно выявить при тщательном анализе плановых затрат и фактической структуры себестоимости, при изучении опыта передовых предприятий. Изучение структуры издержек позволяет определить, в каком направлении должны приниматься практические меры.

Один из главных путей снижения себестоимости связан с повышением производительности труда. С ростом производительности труда сокращаются затраты труда в расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости.

Важнейшее значение для снижения себестоимости продукции имеет соблюдение строжайшего режима экономии на всех участках производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Последовательное осуществление на предприятиях режима экономии проявляется прежде всего в уменьшении затрат материальных ресурсов на единицу продукции, сокращении расходов по обслуживанию производства и управлению, в ликвидации потерь от брака и других непроизводительных расходов.

Материальные затраты, как известно, в большинстве отраслей промышленности занимают большой удельный вес в структуре себестоимости продукции, поэтому даже незначительное сбережение сырья, материалов, топлива и энергии при производстве каждой единицы продукции в целом по предприятию дает крупный эффект.

Предприятие имеет возможность влиять на величину затрат материальных ресурсов, начиная с их заготовки. Сырье и материалы входят в себестоимость по цене их приобретения с учетом расходов на перевозку, поэтому правильный выбор поставщиков материалов влияет на себестоимость продукции. Важно обеспечить поступление материалов от таких поставщиков, которые находятся на небольшом расстоянии от предприятия, а также перевозить грузы наиболее дешевым видом транспорта. При заключении договоров на поставку материальных ресурсов необходимо заказывать такие материалы, которые по своим размерам и качеству точно соответствуют плановой спецификации на материалы, стремиться использовать более дешевые материалы, не снижая в то же время качества продукции.

Основным условием снижения затрат сырья и материалов на производство единицы продукции является улучшение конструкций изделий и совершенствование технологии производства, использование прогрессивных видов материалов, внедрение технически обоснованных норм расходов материальных ценностей.

Сокращение затрат на обслуживание производства и управление также снижает себестоимость продукции. Размер этих затрат на единицу продукции зависит не только от объема выпуска продукции, но и от их абсолютной суммы. Чем меньше сумма цеховых и общезаводских расходов в целом по предприятию, тем при прочих равных условиях ниже себестоимость каждого изделия.

Резервы сокращения цеховых и общезаводских расходов заключаются, прежде всего, в упрощении и удешевлении аппарата управления, в экономии на управленческих расходах..

Решающим условием снижения себестоимости служит непрерывный технический прогресс. Внедрение новой техники, комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование технологии, внедрение прогрессивных видов материалов позволяют значительно снизить себестоимость продукции.

Серьезным резервом снижения себестоимости продукции является расширение специализации и кооперирования. На специализированных предприятиях с массово-поточным производством себестоимость продукции значительно ниже, чем на предприятиях, вырабатывающих эту же продукция в небольших количествах. Развитие специализации требует установления и наиболее рациональных кооперированных связей между предприятиями.

Большое влияние на снижение себестоимости продукции оказывает концентрация производства. Укрупнение предприятий создает условие для внедрения нового, высоко производительного оборудования. Оно значительно сокращает управленческие расходы на единицу продукции.

К значительному сокращению затрат приводит комбинирование производства. Комплексное использование сырья позволяет выпускать дополнительную продукцию при тех же затратах сырья, что намного снижает себестоимость продукции.

Важным резервом снижения себестоимости продукции является использование современных методов планирования, учета и контроля. Правильно составленная калькуляция позволяет усилить контроль за уровнем затрат. Анализ плановой калькуляции и фактических затрат дает возможность вскрыть недостатки в деятельности предприятия и выявить резервы снижения трудовых и материальных затрат.

**4.8 Вопросы для самопроверки к теме 4**

1. В чем особенности затрат как предмета управления
2. Назовите функции управления затратами
3. Назовите принципы управления затратами
4. Что понимаете под управлением затратами
5. Роль себестоимости в экономике предприятия.
6. Какие затраты включаются в себестоимость по производству и реализации продукции?
7. Понятие себестоимости продукции.
8. Как классифицируются затраты по роли в процессе производства, по способу включения в себестоимость, по способу учета и группировки?
9. Группировка затрат по экономическим элементам.
10. Что включается в материальные затраты?
11. Какие затраты образуют отчисления на социальные нужды?
12. Группировка затрат по статьям калькуляции.
13. Чем отличается производственная себестоимость от полной себестоимости?
14. Какие затраты включаются в цеховые и общепроизводственные расходы?
15. Какие затраты входят в непроизводственные расходы?
16. Какие существуют виды калькуляций?
17. В чем суть позаказного метода исчисления себестоимости?
18. В чем суть нормативного метода исчисления себестоимости?
19. Какова динамика движения постоянных, переменных и валовых издержек?
20. Какова динамика движения средних и предельных издержек?
21. В чем значение предельных издержек?
22. Какая зависимость между постоянными, переменными издержками и объемом производства и себестоимости продукции?
23. Каковы пути снижения себестоимости продукции?

**5 Управление персоналом и производительностью труда на предприятии**

**5.1 Персонал предприятия как объект управления**

**Персонал** (от лат. personalis – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал компании – это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Персонал предприятия отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Поэтому персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку:

* является одушевленным, в отличие от других факторов производства;
* имеет возможность самостоятельно принимать решения;
* обладает способностью к творчеству;
* критически оценивает предъявляемые к нему требования;
* имеет субъективные интересы;
* чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенно.

Необходимо представить следующие признаки персонала, это:

– наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены;

– обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);

– целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации.

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории, или отдельных работников, с целью наиболее успешного решения стоящих перед организацией задач. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция.

Управляющее воздействие на персонал и реакция персонала не всегда совпадают по направлению, а именно: негативное воздействие может дать позитивный результат и наоборот. Персонал трансформирует управляющее воздействие. Характер трансформации (усиление, ослабление или изменение направления) определяется типом реакции персонала на это воздействие. Иными словами, персонал оказывает влияние на управленческое воздействие, соответствующим образом корректируя его.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала. В соответствии с их участием в процессе производства выделяют две основные группы: производственный персонал (рабочие) и управленческий персонал (служащие).

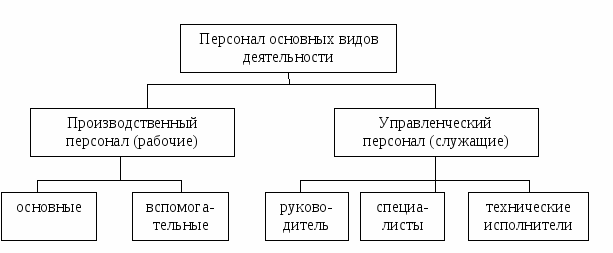


Рисунок 5.1 - Классификация персонала по участию в процессе производства

*Производственный персонал (рабочие*) - персонал, в деятельности которого преобладает физический труд. Производственный персонал подразделяется на:

* основной персонал (занятый в сборочных цехах);
* вспомогательный персонал (занятый в заготовительном и обслуживающих цехах).

По степени квалификации выделяют следующие группы производственного персонала (рабочих):

* + высококвалифицированные рабочие, окончившие средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года;
  + квалифицированные рабочие, окончившие технические училища или прошедшие производственное обучение в течении 6-24 месяцев;
  + малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течении 2-5 месяцев;
  + неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу. Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде: более высокий разряд соответствует более высокой квалификации.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал: дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства, уборщики непроизводственных помещений.

*Управленческий персонал* (*служащие)* – персонал занятый преимущественно умственным, квалифицированным трудом. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала.

Управленческий персонал делится на 3 группы: руководители, специалисты и технические исполнители (другие служащие). Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. Руководители осуществляют функции управления. Условно руководителей подразделяют на 3 уровня:

– *высший* (организации в целом);

– *средний* (основных структурных подразделений);

– *низовой* (работающий с исполнителями).

Нормативно-правовые документы трудового законодательства содержат рекомендации по определению наименований должностей руководителей и специалистов в соответствии с квалификационными характеристиками должностей служащих, содержащихся в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Специалисты наиболее многочисленная подгруппа служащих, выполняющая работу, которая требует определенной квалификации. Специалисты различного профиля заняты созданием и внедрением в производство новых знаний, знаний в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вари­антов решения отдельных производственных и управленческих про­блем, решение которых входит в компетенцию руководителей. К специалистам относятся лица, обладающие специальными знаниями, навыками, опытом работы в определенной отрасли экономики, получившие специальность по высшему или среднему образованию, подтвержденному присвоением лицу квалификации «дипломированный специалист». В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей квалификации (осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами) и средней квалификации (исполнители работ).

В группу наименований должностей, соответствующих категории «специалисты», входят, например: экономисты, юристы, инженеры, администраторы, программисты, инспектора,

*Технические исполнители* – это, служащие, выполняющие регламентированные и методически проработанные, периодически повторяющиеся работы, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Наименования должностей технических исполнителей: кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты и т.д.

Как правило, требования к квалификации технических исполнителей сводятся к начальному профессиональному образованию или среднему (полному) общему образованию и специальной подготовке по установленной программе без предъявления требований к стажу работы.

Классификация персонала может осуществляться и по следующим признакам:

– по половозрастной структуре – мужчины, женщины;

– по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т.д.);

– по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

– характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы: первая группа – работники преимущественно физического (рабочие) труда. Вторая группа – работники умственного (руководители, специалисты, служащие) труда.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура. Численность персонала зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (списочную) величину. Более объективно персонал характеризуется явочной (фактической) численностью.

1 Списочный состав персонала – число работников, явившихся на работу, находящихся в отпуске, командировке, не явившиеся по болезни, занятых выполнением государственных обязанностей и т. д.

2 Явочный состав персонала включает всех работников, явившихся на работу.

3 Среднесписочная численность – это количество работников в среднем за определенный период времени.

Структура персонала **–** это удельный вес отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку к общей численности персонала.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают:

* *биологические* (ухудшение здоровья);
* *производственные* (сокращение штатов*);*
* *социальные* (наступление пенсионного возраста);
* *личные* (семейные обстоятельства);
* *государственные* (призыв на военную службу).

Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе посту­пивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, про­фессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Движение персонала характеризуется показателями:

*Коэффициент приема кадров (Кпр*) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности за тот же период:

http://cde.osu.ru/courses2/course43/ima/t6_2.gif, (5.1)

где Рп - численность принятых работников, чел.

- среднесписочная численность, чел.



*Коэффициент выбытия кадров (Кв*) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам списочной численности работников за тот же период:

http://cde.osu.ru/courses2/course43/ima/t6_3.gif, (5.2)

где Рув - численность уволенных работников, чел;

- среднесписочная численность, чел.



*Коэффициент текучести кадров (Кт),* рассчитывается отношением числа работников, уволенных за данный период по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за тот же период:

http://cde.osu.ru/courses2/course43/ima/t6_4.gif, (5.3)

где Ру - численность уволенных, чел;

- среднесписочная численность, чел.



**5.2 Управление эффективностью персонала**

Управление эффективностью персонала — один из ключевых процессов, обеспечивающий получение реальных данных об уровне компетентности персонала и его способности к решению стоящих бизнес-задач.Основными целями внедрения системы управления эффективностью персонала являются следующие:

– повышение качества исполнения управленческих решений;

– мотивирование сотрудников на освоение высоких стандартов исполнения (через постановку амбициозных и объемных целей, через обеспечение положительной поддержки)

– вознаграждение достойного уровня исполнения (через повышенную оплату или нематериальные способы вознаграждения);

– утверждение заявленных ценностей и культуры предприятия;

– определение необходимости развития сотрудников для исполнения более сложных задач;

– последовательное планирование развития и продвижения тех сотрудников, которые составляют кадровый резерв предприятия;

– контроль исполнения и выявление достижений Компании и тех сторон ее деятельности, которые нуждаются в развитии.

Целевое управление персоналом является центральным звеном процесса управления эффективностью персонала, так как именно оно позволяет направлять деятельность предприятия на достижение глобальных целей, а затем оценивать степень достижения этих целей.

Управление эффективностью персонала состоит из следующих ключевых элементов, отображенных на схеме (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 - Элементы управления эффективностью персонала

Управление эффективностью персонала включает в себя управление эффективностью следующих процессов:

*Оценка персонала:*формирование документов по оценке/аттестации персонала, управление работой с аттестуемыми и процедурами оценки, организация работы аттестационных комиссий, получение и анализ информации по результатам оценки/аттестации для планирования работы и управления персоналом

*Подбор персонала:*управление вакансиями и заявками на подбор персонала, управление работой с кандидатами и информацией о них, формирование необходимой отчетности, планирование и контроль затрат на подбор персонала.

*Обучение персонала:*управление документами по подготовке персонала (заявки, планы, приказы, договоры) и работой с участниками обучения (обучаемые, организаторы, консультанты, тренеры); планирование и контроль выполнения обучающих мероприятий, формирование необходимой отчетности, мониторинг изменения уровня квалификации

*Работа с кадровым резервом:*управление документами и работой с кадровым резервом, мониторинг изменения квалификации сотрудника и оценка соответствия планируемой должности, формирование необходимой статистической и аналитической отчетности, планирование и контроль затрат по подготовке кадрового резерва

*Управление компенсационными пакетами:*управление документами по компенсациям персоналу (приказы о назначении/изменении компенсаций, занесение компенсаций в трудовой договор и пр.), управление процедурами мотивации (виды и сроки компенсаций, компенсационные пакеты и пр.) и выплат по компенсациям

*Управление затратами на персонал*:данная процедура содержит все необходимые функциональные возможности для целей управления затратами на персонал, бюджетирования и управленческого учета: планирование по различным статьям затрат, формирование бюджета расходов на персонал и передача данных в соответствующие статьи финансового бюджета предприятия, учет фактических затрат в разрезе мероприятий, статей бюджета, провеение сравнительного анализа «план-факт»

*Планирование ФОТ (фонда оплаты труда):*планирование ФОТ по различным версиям штатного расписания (с учетом структуры ФОТ, дополнительных расходов, связанных с невыходом персонала, инфляции и других факторов), принятие решения о вводе версии штатного расписания в действие; передача рассчитанного ФОТ в финансовый бюджет предприятия.

Управление эффективностью персонала необходимое условие для роста производительности труда на предприятии.

**5.3 Значение роста производительности труда**

Производительность труда - это интенсивность, плодотворность конкретного труда, производящего в единицу рабочего времени определенное количество продукции. Производительность труда является важнейшим экономическим показателем, который служит для оценки плодотворности трудовой деятельности работников – главной производительной силы общества. Его применение позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива предприятия в целом.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени. Так как сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье "Заработная плата основных производственных рабочих" или в единицу времени производится больше продукции.

Общая тенденция роста производительности труда проявляется в том, что доля [живого труда](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict7_5.html%25231%26ts%3D1488544895%26uid%3D8203273431476098119&sign=9c6d3e781ee1201850ce4709a07ef663&keyno=1) в продукте уменьшается, а доля овеществленного труда в виде сырья, материалов, топлива, электроэнергии, амортизационных отчислений возрастает, но так, что общая сумма затрат труда, заключающаяся в единице продукта, сокращается.

Изменение соотношения между затратами живого и овеществленного труда может происходить по-разному в зависимости от уровня развития производительных сил. При переходе от ручного труда к механизированному затраты живого труда на единицу продукции резко снижаются, затраты же прошлого – увеличиваются. На высшем этапе научно-технического прогресса, когда одни машины заменяются другими, более современными, происходит одновременное снижение живого и овеществленного труда на единицу продукции, но затраты живого труда снижаются в большей степени, чем затраты прошлого труда, поэтому доля живого труда в продукте уменьшается, а доля прошлого увеличивается. Отсюда, чем выше уровень технической вооруженности труда, тем большую роль в его экономии труда будет играть сокращение затрат овеществленного прошлого труда.

В условиях становления рыночных отношений рост производительности труда – объективная предпосылка, так как происходит отвлечение рабочей силы в непроизводственную сферу и сокращается численность работающих, вследствие демографических изменений.

Повышение производительности труда всегда имеет решающее значение для экономики страны. Дело в том, что масса производимой продукции и национального дохода увеличивается в результате действия двух факторов: роста численности работников и роста производительности труда. Однако увеличение числа трудоспособного населения в настоящее время в России ограничено. Но даже если бы и была возможность неограниченного вовлечения в производство новых работников, такой путь развития неэффективен и неприемлем для современного этапа. Поэтому основным источником экономического роста является производительность труда.

Рост производительности труда ведет к снижению себестоимости продукции. Использование в производстве достижений [научно-технического прогресса](https://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fcde.osu.ru%252Fcourses2%252Fcourse43%252Fdict7_5.html%25232%26ts%3D1488544895%26uid%3D8203273431476098119&sign=bd1d400087e3f9244c2f8476c43a4ad8&keyno=1) способствует экономии как живого труда (зарплата), так и прошлого (материальных ресурсов).

Рост производительности труда служит главным источником повышения уровня жизни населения, так как, чем выше результаты труда, тем выше должно быть материальное вознаграждение работников. Важная отличительная особенность этого процесса - опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста зарплаты. Поддержание такого соотношения необходимо для создания на предприятии накоплений обеспечивающих расширенное воспроизводство.

Однако рост производительности труда не может быть беспредельным. Экономически разумные пределы роста производительности труда диктуются условием увеличения массы потребительских стоимостей и повышения качества продукции. Иначе экономия рабочего времени теряет смысл. Известны случаи, когда стремление к безмерному росту производительности труда за счет сокращение численности работающих приводило к уменьшению объема и ухудшению качества продукции. В каждый определенный момент времени в конкретном производстве рост производительности труда имеет объективный предел - технико- организационный уровень производства. За этим пределом перспективы дальнейшего роста производительности труда должны быть связаны с реконструкцией, модернизацией производства.

Различают: производительность общественного труда, локальную и индивидуальную. Производительность общественного труда определяется как отношение национального дохода к численности работников материального производства. Локальная производительность – это средняя производительность труда работающих, рассчитанная по предприятию в целом или отрасли.

Производительность индивидуального труда отражает производительность конкретных категорий работников на предприятии (слесаря, сварщика и т.д.).

**5.4 Показатели и методы измерения производительности труда**

Значение роста производительности труда определяет важность проблем его измерения. Практике известны различные показатели измерения продукции и затрат труда, применяются различные методы и показатели измерения производительности труда, что связано с особенностями производства, применяемой техники, сырья и т.п.

Измерение производительности труда осуществляется путем сопоставления результатов труда в виде объема произведенной продукции с затратами труда. В зависимости от прямо или обратного отношения этих величин мы будем иметь два показателя: выработку и трудоемкость.

Выработка представляет собой количество продукции, произведенное в единицу рабочего времени или приходящиеся на одного среднесписочного работника. Она определяется отношением количества продукции (Q) к затратам рабочего времени на производство этой продукции (Т). Чем больше величина этого показателя, тем выше производительность труда, поэтому он называется прямым показателям производительности труда. В экономических расчетах применяют часовую, дневную, месячную, и годовую выработку.

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на единицу продукции (Т÷Q), чем ниже величина данного показателя, тем выше производительность труда. Методы измерения производительности труда различаются в зависимости от способов определения объемов вырабатываемой продукции. Для исчисления объема производства (продукции, работ, услуг) и соответственно производительности труда (по выработке) используют три метода: натуральный, стоимостной, трудовой. Натуральный метод. При этом методе объем выработанной продукции и показатели производительности труда исчисляются в натуральных единицах - тоннах, метрах, штуках и т.д. Если предприятие выпускает несколько видов или марок однородной продукции, то выработка измеряется в условных натуральных единицах. Например, в цементной промышленности разные марки цемента - к одной, в консервной промышленности разные консервные банки - к пол-литровым.

Натуральные показатели позволяют видеть состав произведенной продукции по видам, сортам, дают возможность оценивать результаты в абсолютных уровнях производительности труда как в пределах предприятия, так и на разных уровнях управления народным хозяйством.

Однако при всей значимости данного метода его использование ограничено. Создаваемые конкретным трудом потребительные стоимости, как и конкретные виды труда, различаются между собой качественно. Поэтому с помощью натуральных показателей можно измерить уровень и динамику производительности труда лишь в рамках отдельных видов продукции или отдельных видов выполняемых работ. Этот метод может быть использован для исчисления показателей производительности труда на отдельных рабочих местах, производственных участков, в цехах и на предприятиях, вырабатывающих однородную продукцию, когда возможно ее измерение в общей единице.

Стоимостной метод используется для получения обобщенных показателей по продукции. Сущность его заключается в том, что показатель производительности труда определяется как отношение произведенной продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Стоимостные показатели в отличие от натуральных учитывают не только виды, но и разновидности производимой продукции, что позволяет использовать данный показатель для исчисления производительности труда не только по предприятию, но и по отрасли и всему народному хозяйству.

Трудовой метод используется при оценке производительности труда на рабочем месте, в бригаде, цехе, производственном участке и определяется с помощью нормо-часов. К трудовым показателям производительности труда относится трудоемкость продукции. В отличие от показателя выработки этот показатель имеет ряд преимуществ: устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, позволяет сопоставить затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах предприятия, используется при обосновании численности работающих, фонда заработной платы.

В зависимости от состава трудовых затрат различают:

* технологическую трудоемкость, включающую все затраты труда основных рабочих, сдельщиков и повременщиков, tmex;
* трудоемкость обслуживания производства, включающая затраты, труда вспомогательных рабочих, tобс.;
* производственная трудоемкость - затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных;
* трудоемкость управления производством, включающая затраты труда управленческого персонала, tупр.;
* полная трудоемкость, представляющая собой затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала:

tполн = tmex + tобс + tупр, (5.4)

По характеру и назначению затрат труда следует различать нормативную, фактическую и плановую трудоемкость.

Нормированная трудоемкость - это нормируемые затраты на изготовление изделия, устанавливаемые исходя из действующих норм времени в соответствии с режимом работы предприятия. Фактическая трудоемкость - это реальные затраты труда на изготовление единицы продукции. Плановая трудоемкость - это затраты труда, установленные с учетом их снижения в планируемом периоде.

* 1. **Факторы и резервы роста производительности труда**

Для правильного анализа и планирования производительности труда, выявления резервов его роста, важное значение имеет научная классификация факторов, определяющих возможности роста производительности труда.

Факторы роста производительности труда - это те движущие силы, или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень. Действие факторов роста производительности труда зависит от естественных, общественных, экологических и материальных условий, в которых они проявляются и реализуются. Естественные условия характеризуются богатством и особенностями залегания природных ископаемых, плодородием почвы, климатическими особенностями районов и т.д.; общественные определяются социальным строем, характером производственных отношений; экологические характеризуются природоохранной деятельностью, условиями труда; материальные находят выражение в степени развития производительных сил общества, уровня жизни.

Факторы роста производительности труда можно объединить в три группы:

– материально-технические факторы, зависящие от уровня развития и степени использования средств производства;

– организационно-экономические и управленческие факторы, зависящие от степени развития форм организации общественного производства;

– социально-психологические факторы, связанные с ролью человека в общественном производстве.

Классификация факторов позволяет перейти от простой регистрации изменений в уровне производительности труда к активному выявлению причин, обусловивших эти изменения, а, следовательно, к выявлению неиспользованных резервов. Изучение факторов необходимо для более точной оценки успехов в области повышения производительности труда, так как влияющие факторы далеко не равноценны. Одни дают устойчивый прирост, влияние других является преходящим. Наконец, разные факторы требуют неодинаковых усилий и затрат для приведения их в действие.

Рассматривая весь комплекс факторов роста производительности труда, их функциональную взаимозависимость, необходимо выделить внутри этого комплекса ведущее звено, таким звеном является научно-технический прогресс. Главной причиной отставания России по уровню производительности труда от развитых стран мира является именно низкий уровень механизации и автоматизации производства, медленное освоение новой техники и технологии. Все другие факторы повышения производительности труда действуют вслед за изменениями в технике и технологии или одновременно с ними.

Большую роль в повышении производительности труда играют организационно-экономические факторы, без учета которых невозможно получить максимальный эффект от внедрения новой техники. К этой группе факторов относятся: совершенствование форм организации общественного производства; совершенствование организации труда (применение передовых методов и приемов труда, улучшение нормирование труда, внедрение новых форм оплаты и стимулирования труда и др.); совершенствование управления производством.

В условиях рыночной экономики особенно возрастает роль социально-психологических факторов. К этой группе относятся: повышение квалификации работников, улучшение условий труда, подъем уровня жизни, развитие методов мотивации и психологического воздействия и др.

При анализе производительности труда важной задачей является выявление и использование резервов ее роста, т.е. конкретных возможностей повышения на предприятиях и в отраслях народного хозяйства.

Резервы роста производительности труда - это такие возможности экономии труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не используются. Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения уровня производительности труда, то использование резервов есть непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. При этом приведение резервов в действие - процесс непрерывный, как и развитие самого производства, так как резервы создаются по мере развития науки и техники, совершенствования управления, организации производства и труда.

Многообразие резервов и их связей со всеми сторонами производства определяет особую необходимость разработки их классификации по различным признакам. Если принять во внимание структуру производственного процесса, то резервы роста производительности труда следует классифицировать по трем признакам: резервы в использовании средств труда, резервы в использовании предметов труда, резервы применения труда.

Резервы обычно используются на предприятии, тем не менее их возникновение может происходить и вне предприятия. Такие резервы можно подразделить на народнохозяйственные, отраслевые и региональные (межотраслевые).

Народнохозяйственные резервы связаны с нерациональным размещением производительных сил, недоиспользованием научно- технического прогресса, недостатками экономического механизма хозяйствования и т.п.

Отраслевые резервы обусловлены недостатками специализации, концентрации и комбинирования производства, техники и технологии в данной отрасли и т.п.

**5.6 Вопросы для самопроверки к теме 5**

1. Дайте понятие персонала.
2. Особенности персонала как объекта управления
3. Назовите характерные признаки персонала.
4. На какие группы подразделяется персонал предприятия?
5. Кто относится к персоналу управления?
6. Что понимается под структурой персонала?
7. Как подразделяются по уровню квалификации рабочие промышленности?
8. Дайте понятие среднесписочной численности персонала.
9. Что понимаете под явочной численностью?
10. Что понимаете под текучестью кадров?
11. Причины выбытия персонала с предприятия.
12. Назовите показатели состава и динамики кадров предприятия.
13. Назовите цели управления эффективностью персонала.
14. Назовите этапы управления эффективностью персонала.
15. Дайте определение производительности труда.
16. В чем значение роста производительности труда?
17. Назовите показатели производительности труда.
18. Назовите факторы роста производительности труда.
19. Значение и понятие морального стимулирования.
20. В чем значение материального стимулирования?
21. Что понимаете под резервами роста производительности труда?

**6 Формирование системы обеспечения основными средствами предприятия**

**6.1 Необходимость воспроизводства основных средств**

Основой любого производственного процесса является человеческий труд, который предполагает в качестве необходимого условия своей деятельности наличие средств и предметов труда. В процессе производства работники предприятий с помощью средств труда воздействует на предметы труда и превращают их в различные виды готовой продукции. Средства труда (машины, оборудование, здания и др.) и предметы труда образуют средства производства. В зависимости от их функционирования в процессе производства, способе перенесения стоимости на готовый продукт и характера воспроизводства различают основные и оборотные средства предприятия.

Основные средства предприятия – это средства труда, которые многократно участвуют в процессе производства, постепенно изнашиваются и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям в течении ряда лет в виде амортизационных отчислений.

Основные средства являются материально-технической базой общественного производства. От их объема зависит уровень технической вооруженности труда, производственная мощность предприятия, производительная сила труда. В условиях рыночной экономики политика в области воспроизводства основных фондов играет исключительно важную роль, так как именно она определяет количественное и качественное состояние основных фондов.

Основная задача воспроизводственной политики на макроуровне заключается в создании для всех хозяйствующих субъектов благоприятных условий для простого и расширенного воспроизводства основных средств. Задача эта решается путем осуществления соответствующей амортизационной и налоговой политики.

Воспроизводство основных средств – это непрерывный процесс их обновления, приобретения новых, реконструкции, технического перевооружения, модернизации и капитального ремонта существующих. В процессе воспроизводства основных средств решаются следующие задачи: происходит возмещение выбывающих средств, совершенствуется видовая, технологическая и возрастная структура, повышается технический уровень производства. Основными источниками воспроизводства основных средств являются: при простом воспроизводстве - амортизационный фонд, при расширенном – прибыль предприятия, вносы учредителей, кредиты банка и др.

Основные средства подразделяются на производственные (функционирующие в сфере материального производства) и непроизводственные (не участвующие непосредственно в процессе производства). К непроизводственным средствам относятся жилые дома, детские и спортивные учреждения и другие объекты культурно-бытового обслуживания, которые находятся на балансе предприятий. Непроизводственные основные средства не переносят своей стоимости на произведенный продукт, она утрачивается и исчезает в потреблении. Их содержание и воспроизводство осуществляется, в основном из прибыли предприятия.

Несмотря на то, что непроизводственные основные средства не оказывают непосредственного влияния на объем производства, постоянное увеличение этих средств неразрывно связано с улучшением благосостояния работников предприятия и повышением материального и культурного уровня их жизни, что в конечном счете сказывается на производительности труда работников.

Для управления основными производственными средствами на всех уровнях хозяйствования большое значение имеет их функционально-видовая группировка. Она позволяет получить информацию о качественных изменениях, происходящих в экономическом потенциале предприятий. Динамика видовой структуры отражает изменения в технической оснащенности производства, темпах внедрения инноваций, развитии специализации, концентрации и др.

В настоящее время в соответствии с типовой классификацией основные производственные средства подразделяют на следующие группы:

1 Здания - архитектурно-строительные объекты производственного назначения (здания цехов, складские помещения, гаражи, лаборатории и др.).

2 Сооружения - инженерно-строительные объекты, предназначены для выполнения тех или иных технических функций, не связанных с изменениями предметов труда (насосные станции, тоннели, мосты, дороги и др.).

3 Передаточные устройства - объекты, предназначенные для трансформации, передачи и перемещения энергии различных видов, а также жидкие и газообразные вещества (электро- и теплосети, газопроводы, нефтепроводы и др.).

4 Машины и оборудование, в том числе:

а) силовые машины и оборудование, предназначенные для выработки и преобразования энергии (генераторы, электродвигатели и т.п.);

б) рабочие машины и оборудование, не посредственно используемое в технологическом процессе для воздействия на предмет труда (станки, прессы, молоты, подъемно-транспортные механизмы и т.п.);

в) измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование и т.п.;

г) вычислительная техника, средства предназначенные для автоматизации расчетов и принятие решений;

д) прочие машины и оборудование.

5 Транспортные средства, предназначенные для транспортировки грузов и людей в пределах и вне его.

6 Инструменты всех видов, производственный и хозяйственный инвентарь.

7 Рабочий и продуктивный скот.

8 Многолетние насаждения (плодоносящие сады, ягодники, лесозащитные полосы).

9 Другие виды фондов не перечисленные выше.

Соотношение различных групп основных средств в общей стоимости, выраженное в процентах, составляет структуру основных средства, структура основных средств различных отраслей и предприятий определяется рядом факторов, среди них: характер и объем выпускаемой продукции, уровень специализации и кооперирования, климатические и географические условия расположения предприятия, технический уровень производства. Так, в электроэнергетике основную долю занимают передаточные устройства (35%) и силовые машины и оборудование (33%); в топливной промышленности более половины (58%) стоимости основных фондов приходится на долю сооружений; в отраслях машиностроения боле 45% занимают машины и оборудование; в легкой промышленности на долю зданий приходится 42% стоимости фондов.

Не все группы основных производственных средств играют в процессе производства одинаковую роль. Если здания и сооружения, как правило, обеспечивают условия для производства, то машины и оборудование непосредственно участвуют в создании продукции. на этой основе основные средства подразделяются на активную и пассивную части.

Активная часть основных средств является ведущей и служит базой в оценке технического уровня и производственных мощностей. По предприятиям промышленности активная часть включает передаточные устройства, силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие устройства и приборы.

Пассивная часть основных средств является вспомогательной и обеспечивает процесс работы активных элементов. Чем выше доля активной части основных средств, тем большими возможностями располагает предприятие по увеличению выпуска продукции, тем выше показатель фондоотдачи. Поэтому улучшение структуры основных производственных средств рассматривается как условие роста производства. Улучшить структуру основных производственных средств позволяет: правильная разработка проектов строительства, лучшее использование зданий и сооружений, установка дополнительного оборудования на свободных площадях, обновление и модернизация оборудования, совершенствование структуры оборудования за счет увеличения доли прогрессивных видов станков и машин и др.

Основные средства характеризуются также удельным весом стоимости основныхсредств различных возрастных групп в общей стоимости средств. Для анализа возрастной структуры оборудования обычно используют следующие возрастные группы: от 5 до 10 лет, от 10 до 20 лет и выше 20 лет.

**6.2 Оценка основных средств и ее виды**

Учет наличия и движения основных производственных фондов ведется в натуральной и денежной формах.

Оценка основных фондов в натуральной форме осуществляется в показателях, соответствующих особенностям каждой группе фондов и их сущностной характеристики. Например, для зданий натуральными показателями являются их число, общая их полезная площадь в квадратных метрах, для рабочих машин- число единиц, мощность, вид, возраст и т.д.

Денежная, или стоимостная оценка основных фондов необходима для начисления амортизации и расчета налогов, для продажи и сдачи в аренду, залоговых операций и др. Существует несколько видов оценок основных фондов; по первоначальной, восстановительной и остаточной стоимости.



Рисунок 6.1 - Схема видов оценки основных средств

Полная первоначальная стоимость представляет собой сумму фактических затрат в действующих ценах на приобретение или создание основных средств: возведение зданий и сооружений, покупку, транспортировку, установку и монтаж машин, оборудования и др. По полной первоначальной стоимости основные средства принимаются на баланс предприятия.

Полная восстановительная стоимость характеризует затраты на создание (и приобретение) объекта в современных условиях, она определяется в процессе проведения переоценок основных средств, которые проводятся по решению правительства РФ. Необходимость переоценки объясняется инфляционными процессами в экономике, несопоставимостью стоимостей основных фондов из-за их разновременного приобретения и ввода в эксплуатацию. Восстановительная стоимость совпадает с первоначальной в период ввода объектов в действие. Но по мере удаления от момента ввода восстановительная стоимость все больше отличается от первоначальной, так как изменяются условия воспроизводства основных средств.

Остаточная стоимость представляет собой разность между первоначальной или восстановительной стоимостью и начисленным износом. Остаточная стоимость позволяет судить о степени изношенности основных средств, планировать их обновление и ремонт.

Ликвидационная стоимость - стоимость реализации демонтированной техники, зданий, сооружений.

Основные производственные средства в процессе их эксплуатации изнашиваются. Различают два вида износа – физический и моральный.

Под физическим износом понимают постепенную утрату основными средствами своей первоначальной потребительской стоимости, происходящую не только в процессе их функционирования, но и при их бездействии (разрушение от внешних воздействий, атмосферного влияния, коррозии). Физический износ зависит от качества основных средств (качества постройки зданий и монтажа станков, вида и качества материалов); особенностей технологического процесса (величины скорости и силы резания и т.п.); времени их действия (количества дней работы в году, смен в сутки, часов работы в смену); степени защиты от вредных условий; качества ухода за основными средствами, от квалификации рабочих.

Физический износ – это явление закономерное, ему подвержены все орудия производства, в то же время для каждой конкретной машины размеры износа неодинаковы. В связи с этим различают частичный физический износ и полный.

Частичный износ устраняется в результате ремонта, который проводится с целью возвращения основным средствам её первоначальных свойств.

Полный износ возмещается заменой физически изношенного основного средства: для активной части - это приобретение нового оборудования, для зданий и сооружений - капитальное строительство.

Моральный износ основных средств – снижение стоимости действующих основных средств в результате появления новых их видов, более дешевых и более производительных. Различают две формы морального износа. Первая проявляется в потери стоимости основных средств в результате повышения производительности труда в отраслях, их изготавливающих. Новые основные средства более дешевые, а действующие морально обесцениваются. Моральный износ второй формы выражается в потере стоимости средством труда в результате появления новых, более производительных средств.

Несвоевременная замена морального устаревших основных средств приводит к тому, что на них производится продукция худшего качества по сравнению с изготовляемой на более совершенных средствах труда.

Основным источником покрытия затрат, связанных с обновлением основных средств являются собственные средства предприятий. Они накапливаются в течение всего срока службы основных средств в виде амортизационных отчислений.

Амортизация – процесс постепенного перенесения стоимости основных средств по мере износа на произведенную продукцию, превращения ее в денежную форму и накопления финансовых ресурсов в целях последующего воспроизводства основных средств. Сумма амортизационных отчислений зависит от стоимости основных средств, времени их эксплуатации, затрат на модернизации. В условиях рыночных отношений величина амортизационных отчислений оказывает существенное влияние на экономику предприятия. С одной стороны, слишком высокая доля отчислений увеличивает величину издержек производства, снижает конкурентоспособность продукции, уменьшает объем получаемой прибыли. С другой стороны, заниженная доля отчислений удлиняет срок оборачиваемости средств, вложенных в основные средства, а это ведет к их старению, к снижению конкурентоспособности продукции и потере позиций на рынке.

Начисление амортизации, т.е. образование амортизационного фонда, осуществляется с помощью норм амортизации, которые устанавливаются в процентах от стоимости основных фондов.

Расчет нормы амортизации (Н) производится по следующей формуле:

Н= , (6.1)

где Ф - первоначальная стоимость основных фондов, р.;

Л - ликвидационная стоимость основных фондов, р.;

Т - нормативный срок службы (амортизационный период) основных фондов, лет.

Нормы амортизации должны быть экономическими обоснованными и направлены на своевременное возмещение основных средств. При заниженной норме амортизации физический износ наступает прежде, чем стоимость основных средств будет перенесена на готовый продукт. При их расчете важно правильно определить экономически целесообразный срок службы основных средств с учетом таких факторов: долговечности, морального износа, перспективных планов технического перевооружения, возможности модернизации и капитального ремонта.

Значительную роль в системе амортизации играют методы ее начисления. Они активно влияют на объем амортизационного фонда, на степень концентрации ресурсов в различные периоды функционирования основных средств, на размеры отчислений, включаемых в себестоимость продукции.

В практике начисления амортизации применяются два вида методов: пропорциональные и регрессивные, или методы ускоренной амортизации. Первые характеризуются тем, что ежегодно в течение всего срока функционирования основных средств, амортизационные отчисления рассчитываются по одной и той же норме от первоначальной стоимости основных средств. При ускоренной амортизации основная часть начислений концентрируется в первые годы эксплуатации основных средств, создаются финансовые условия для ускоренной замены оборудования.

Основным методом начисления износа в России является равномерно-прямолинейный. При этом методе расчет сумм амортизационных отчислений осуществляется по следующим этапам:

1. распределение основных фондов по группам, имеющим одинаковую норму амортизации;
2. расчет среднегодовой стоимости основных средств по группе;
3. определение суммы амортизации путем умножения нормы на среднегодовую стоимость основных средств.

Расчет среднегодовой стоимости основных средств производится по формуле:

Сс = Сн +, (6.2)

где Сс - среднегодовая стоимость основных средств, руб.;

Сн - стоимость основных средств на начало года, руб.;

Св - стоимость вводимых основных средств в расчетном периоде, руб.;

Свыб - стоимость выбывших основных средств, руб.;

К - количество месяцев функционирования основных фондов.

Разновидностью прямолинейного метода является метода начисления амортизации в зависимости от произведенных видов. Так, в горнодобывающей промышленности начисление амортизации производится исходя из норм и фактически добытых полезных ископаемых, по подвижному составу автомобильного и городского транспорта начисление износа также производится в зависимости от выполненной работы.

Достоинством прямолинейного метода является: простота и высокая точность расчетов, равномерность поступления отчислений в амортизационный фонд, пропорциональность отнесения амортизации на себестоимость продукции. Однако равномерное начисление амортизации не способствует концентрации ресурсов, необходимых для быстрой замены оборудования, подверженного активному влиянию морального износа.

Стимулирующая роль амортизации существенно возрастает с применением методов ускоренной амортизации. К ним относят: метод уменьшающегося остатка и кумулятивный метод.

Сущность метода уменьшающегося остатка заключается в том, что годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости основных средств на начало года и нормы амортизации, исчисленной с учетом срока полезного использования этого объекта. В международной практике чаще всего берется удвоенная норма амортизаций по сравнению с нормальной, которая используется при прямолинейном способе.

Согласно кумулятивному методу или методу "суммы чисел", годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости и годового соотношения, где в числителе – количество лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе – суммарное количество лет срока службы основного средства.

Применение ускоренных методов связано с тем, что многие виды машин и оборудования быстро теряют свою стоимость (устаревают морально). Другим аргументом в пользу ускоренных методов является то, что расходы по ремонту, как правило, значительно увеличиваются в конце срока эксплуатации оборудования.

В целях создания условий для развития высокотехнологичных отраслей экономики и внедрения эффективных машин и оборудования в соответствии с постановлением правительства РФ от 19.08.94 г. N 967 «Об использовании механизма ускоренной амортизации и переоценке основных фондов» организации предоставлено право применять механизм ускоренной амортизации активной части производственных основных фондов. Перечень высокотехнологичных отраслей и эффективных видов машин и оборудования, по которым применяется механизм ускоренной амортизации, устанавливается федеральными органами исполнительной власти. При введении ускоренной амортизации применяется равномерный метод ее начисления, при котором утвержденная в установленном порядке норма годовых амортизационных отчислений увеличиваются на коэффициент, который не должен превышать 2,0.

Важным рычагом управления амортизаций является установленный порядок использования амортизационного фонда. В настоящее время предприятиям предоставлено право самостоятельно решать вопрос об использовании средств амортизационного фонда. В связи с кризисным положением российских предприятий, резкой нехваткой финансовых ресурсов и наличием неплатежей средства амортизационного фонда обезличены и направляются на текущие нужды предприятия. Не целевое использование амортизационного фонда тормозит техническое перевооружение, создает проблему инвестиционных ресурсов воспроизводства основных фондов.

**6.3 Показатели движения, состояния и использования основных средств**

На предприятии в течение года происходит движение основных средств, связанное с из поступлением и выбытием. По данным предприятия о наличии, износе и движении основных средств рассчитываются следующие показатели.

Коэффициент ввода (поступления) основных средств (Квв) определяется отношением стоимости вновь поступивших основных средств (Фп) к стоимости наличных средств на конец отчетного периода (Фк):

Квв = . (6.3)

Коэффициент выбытия основных средств (Квыб) определяется отношением стоимости выбывших основных средств (Фвыб) к стоимости наличных средств на начало отчетного периода (Фн):

Квыб = . (6.4)

Коэффициент годности основных средств (Кгод) характеризует их состояние на определенную дату:

Кгодн = , (6.5)

где Фпер - первоначальная стоимость основных средств;

И - сумма износа основных средств за весь период эксплуатации.

Коэффициент износа основных средств (Киз) определяется отношением суммы износа за весь период эксплуатации (И) к первоначальной стоимости основных средств (Фпер):

Киз = , (6.6)

Показатели движения и состояния основных средств целесообразно рассчитывать не только в целом по основным производственным средствам, но и их отдельным видам. Это позволит лучше управлять процессом воспроизводства основных средств.

Для характеристики использования основных средств применяют показатели экстенсивного, интенсивного и интегрального использования.

Показатели экстенсивного использования основных средств, отражают уровень использования их по времени. К ним относятся следующие показатели:

1. Среднее число работы оборудования в сутки, час.
2. Простой оборудования, в процентах.
3. Коэффициент сменности.
4. Доля неработающего оборудования, в процентах.

Показатели интенсивного использования отражают уровень их использования по мощности: коэффициент загрузки оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Показатели интегрального использования основных средств учитывают совокупное влияние всех факторов - как экстенсивных, так и интенсивных. К ним относятся коэффициент интегрального использования оборудования, коэффициент использования производственной мощности, показатели фондоотдачи и фондоемкости.

Результатом лучшего использования основных средств является увеличение объема производства. Поэтому обобщающий показатель эффективности использования основных средств должен строиться на принципе соизмерения произведенной продукции и примененных основных средств. Таким показателем является фондоотдача, для ее расчета используется формула:

Фондоотдача = , (6.7)

где Q - объем валовой или товарной продукции, руб.;

Ф - среднегодовая стоимость основных производственных средств предприятия, руб.

Величина, обратная фондоотдаче называется фондоемкостью продукции. Она показывает долю стоимости основных средств, приходящуюся на каждый рубль выпускаемой продукции. Если фондоотдача должна иметь тенденцию к увеличению, то фондооемкость – к снижению.

Эффективность работы предприятия во многом определяется уровнем фондовооруженности труда, (стоимостью основных средств к числу рабочих). Эта величина должна непрерывно увеличиваться, так как от нее зависит техническая вооруженность, а следовательно, и производительность труда.

**6.4 Производственная мощность предприятия, проблемы использования**

Объем основных производственных средств и степень их использования определяет величину производственной мощности предприятия.

Производственная мощность – это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в заданной номенклатуре и ассортименте, при полном использовании оборудования и производственных площадей.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов. Она измеряется, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении.

Основными элементами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются:

* состав оборудования и его количество по видам;
* технико-экономические показатели использования машин и оборудования;
* фонд времени работы оборудования;
* производственная площадь;
* номенклатура и ассортимент продукции.

Производственную мощность можно определить по формуле:

М=, (6.8)

где М - производственная мощность цеха, участка;

n - число единиц ведущего оборудования в цехе;

Фмакс - максимально возможный фонд времени работы ведущего оборудования, r;

Мт - прогрессивная норма трудоемкости обработки изделия на ведущем оборудовании.

Уровень использования производственной мощности измеряется коэффициентом фактического использования мощности. Он определяется отношением фактически произведенной продукции к среднегодовой производственной мощности.

Производственная мощность предприятия не является постоянной величиной. Она изменяется, как правило, на начало и конец года.

Применяется несколько понятий, характеризующих производственные мощности:

* входная - мощность на начало года, показывающая какими производственными возможностями располагает предприятие в начале года;
* выходная - мощность на конец года, определенная суммированием входной и вводимой мощности за вычетом выбывший;
* проектная - предусмотренная проектом строительства, реконструкции.

В целях увязки планируемых объемов производства продукции с необходимыми производственными мощностями на предприятии разрабатываются балансы производственных мощностей. Они составляются по всем типам изделий или видам продукции, предусмотренной номенклатурой.

В настоящее время в реальном секторе экономики скопилось огромное количество неиспользуемого морально устаревшего и физически изношенного оборудования.

Таблица 6.1 - Уровень загрузки мощностей промышленности

В процентах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отрасли | 1990 г. | 2000 г. | 2014 г. |
| Вся промышленность | 83,2 | 47,9 | 51,4 |
| машиностроение | 82,3 | 45,9 | 52,5 |
| нефтеперерабатывающая | 85,8 | 69,4 | 76,1 |
| угольная | 93,1 | 84,5 | 82,9 |
| химическая | 84,2 | 44,9 | 43,9 |
| черная металлургия | 92,5 | 61,7 | 58,3 |
| легкая | 84,4 | 23,9 | 19,2 |
| пищевая | 78,8 | 43,1 | 40,7 |

Как видно из данных таблицы, загрузка мощностей в промышленности уменьшилась в 1,5-2 раза.

Содержание на балансе предприятий неиспользуемого оборудования препятствует нормализации их финансового положения и постоянно воспроизводит инфляционную напряженность, к неспособности формировать накопления для обновления оборудования. Особенно отрицательно сказывается простой мощностей на инвестиционной деятельности.

Для улучшения использования производственных мощностей необходимо:

* восстановить мощности, способные обеспечить выпуск пользующейся спросом продукции, не работающие из-за нехватки оборотных средств;
* провести централизованные инвентаризации и переписи основных фондов с целью выявления излишних и простаивающих мощностей, не имеющих перспектив функционирования;
* создание необходимой инфраструктуры для продажи бывшего в эксплуатации оборудования, его приобретению малыми и средними предприятиями;
* разработать упрощенный порядок его консервации с освобождением от налогообложения и амортизационный отчислений.

**6.5 Основные направления улучшения использования основных средств предприятия**

Эффективное использование основных средств и производственных мощностей имеет большое значение для экономики страны. Решение этой задачи означает увеличение объемов производимой продукции, снижения ее себестоимости, роста рентабельности производства.

Более полное использование основных средств приводит к уменьшению потребностей в вводе новых производственных мощностей, что позволяет предприятию направить часть прибыли на увеличение фондов потребления.

Улучшение использования основных средств означает также ускорение их оборачиваемости, что в значительной мере способствует решению проблемы сокращения разрыва в сроках физического и морального износа, ускорения темпов обновления основных фондов.

Успешное функционирование основных производственных средств зависит от того, насколько полно реализуются экстенсивные и интенсивные факторы улучшения их использования. Экстенсивный путь предполагает, что будет увеличено время работы действующего оборудования в календарный период, или повышен удельный вес действующего оборудования в составе всего оборудования, имеющегося на предприятии.

Увеличение времени работы оборудования возможно за счет сокращения и ликвидации внутрисменных простоев оборудования путем: повешения качества ремонта, своевременное обеспечение основного производства сырьем, материалами, топливом, полуфабрикатами; ликвидация бездействующего оборудования.

Важным путем повышения эффективности использования основных средств является уменьшение количества излишнего оборудования и быстрое вовлечение в производство неустановленного оборудования. Так как после длительного хранения оборудования часто приходит в негодность и даже при хорошем физическом состоянии оказывается морально устаревшим.

Хотя экстенсивный путь улучшения использования основных средств использован пока не полностью, он имеет свой предел. Значительно шире возможности интенсивного пути. Интенсивное улучшение использования основных средств предполагает повышение степени загрузки оборудования в единицу времени. Повышение загрузки может быть достигнуто при модернизации действующих машин и механизмов.

Интенсивность использования основных средств повышается также путем технического совершенствования производства.

Существенным направлением повышения эффективности основных средств является совершенствование структуры основных производственных средств. Поскольку увеличение выпуска продукции достигается только в ведущих цехах, то важно повышать их долю в общей стоимости основных средств.

Таким образом, можно определить основные пути улучшения использования основных средств на предприятии достигается путем:

* освобождения предприятия от излишнего оборудования, машин и других основных средств или сдачи их в аренду;
* своевременного и качественного проведения планово- предупредительного и капитальных ремонтов;
* приобретения высококачественных основных средств;
* повышение уровня квалификации обслуживающего персонала;
* своевременного обновления (особенно активной части) основных фондов с цель недопущения чрезмерного морального и физического износа;
* повышения коэффициента сменности работы предприятия, если в этом имеется экономическая целесообразность;
* улучшения качества подготовки сырья и материалов к процессу производства;
* повышения уровня механизации и автоматизации производства;
* обеспечение там, где это экономически целесообразно, централизация ремонтных служб;
* повышения уровня концентрации, специализации и комбинирования производства;
* внедрения новой техники и прогрессивной технологии - малоотходной, безотходной, энерго-и топливо сберегающей;
* совершенствования организации производства и труда с цель сокращения потерь рабочего времени и простоя в работе машин и оборудования.

**6.6 Вопросы для самопроверки к теме 6**

1. Дайте понятие основных средств производства
2. Задачи воспроизводства основных средств.
3. На какие группы подразделяются основные производственные фонды?
4. Что понимается под структурой основных производственных средств?
5. Какие средства относятся к пассивным, а какие к активным?
6. Виды оценки основных средств
7. Виды износа основных средств
8. Дайте определение амортизации, амортизационного фонда, норм амортизации.
9. В чем заключается влияние амортизации на экономику предприятия?
10. В чем сущность пропорционального метода начисления амортизации?
11. Ускоренная амортизация - сущность и значение.
12. Показатели характеризующие движение и состояние основных средств
13. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств
14. Понятие производственной мощности предприятия.
15. Назовите основные пути улучшения использования основных производственных фондов.

**7 Формирование системы обеспечения и управления оборотными средствами предприятия**

**7.1 Состав и классификация оборотных средств**

Непременным условием для осуществления предприятием хозяйственной деятельности является наличие оборотных средств. В отличие от основных фондов оборотные средства функционируют в одном производственном цикле и полностью переносят свою стоимость на готовый продукт.

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

Оборотные средства всегда находятся в движении и проходят три стадии кругооборота, изменяя свою форму. На первой стадии кругооборота оборотные средства из денежной формы переходят в товарную. На этой стадии приобретаются предметы труд (производственные запасы) и рабочая сила. На второй стадии производственные запасы превращаются в незавершенное производство и по мере завершения производственного процесса - в готовую продукцию.

На третьей стадии предприятие реализует готовую продукции, и средства, высвобождаясь из товарной формы, вновь принимают денежную форму.

Кругооборот считается завершенным, когда денежные средства за реализованную продукцию поступят на расчетный счет предприятия.

Кругооборот оборотных средств можно записать в виде следующей формулы:

http://cde.osu.ru/courses2/course43/ima/t9_1.gif (7.1)

где Сп - средства производства;

Рс - рабочая сила;

Т - готовая продукция;

Д' - деньги от реализации продукции с учетом прибавочной стоимости.

Первая и третья стадии кругооборота оборотных средств относятся к сфере обращения, вторая - к сфере производства. Непрерывность процесса производства предусматривает наличие оборотных средств в каждой из трех стадий кругооборота.

Под составом оборотных средств понимают совокупность элементов, образующих оборотные средства. Состав оборотных средств включает оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Оборотные производственные фонды включают:

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

Производственные запасы - это предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс. В их составе можно выделить следующие элементы: сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты, тара, запасные части, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы.

Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления - это предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах и подлежащие дальнейшей переработке в других цехах того же предприятия.

Расходы будущих периодов - это невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые проводятся в данном периоде, но относятся на продукцию будущего периода.

Фонды обращения состоят из следующих элементов:

* готовая продукция на складах;
* товары в пути (отгруженная продукция);
* денежные средства в кассе и на расчетном счете;
* дебиторская задолженность.

Соотношение между отдельными элементами оборотных средств называется структурой оборотных средств. Она зависит от отраслевой принадлежности предприятия, характера и особенностей организации производственной деятельности, условий снабжения и сбыта, расчетов с потребителями и поставщиками.

Наибольшую часть оборотных средств промышленных предприятий составляют производственные запасы, их удельный вес - 70-75%. В структуре производственных запасов основное место (около 1/4) занимают сырье и материалы.

По источникам формирования оборотные средства делятся на собственные и заемные. Собственные оборотные средства - это средства, постоянно находящиеся в распоряжении предприятия и формируются за счет отчислений от прибыли. Дополнительная потребность в оборотных средствах покрывается за счет привлеченных источников, т.е. банковского кредита, кредиторской задолженности и прочих средств. Экономически обоснованное соотношение собственных и привлеченных оборотных средств предопределяет эффективность их использования.

**7.2 Нормирование оборотных средств на предприятии**

Процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для организации нормальной работы предприятий, называется нормированием оборотных средств. Нормирование оборотных средств обеспечивает непрерывность процесса производства и способствует эффективному использованию ресурсов предприятия.

По принципам организации оборотные средства классифицируются на нормируемые и ненормируемые. К нормируемым оборотным средствам относятся: производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов и готовая продукция.

К ненормируемым оборотным средствам относятся: отгруженная продукция, денежные средства, дебиторская задолженность.

Величина нормируемых оборотных средств должна всегда соответствовать реальной потребности производства. При занижении норматива предприятие не сможет обеспечить производство необходимыми запасами, своевременно расплатиться с поставщиками, рабочими, служащими и т. д. При завышении норматива образуются значительные сверхнормативные запасы, происходит замораживание средств, что ведет к потерям

Процесс нормирования оборотных средств состоит из нескольких последовательных этапов.

1 Разрабатываются нормы запаса по каждому элементу нормируемых оборотных средств. Как правило, нормы устанавливаются в днях запаса и означают длительность периода, обеспечиваемого данным видом материальных ценностей. Например, норма запаса 20 дней, то есть запасов должно быть ровно столько, сколько обеспечит производство в течении 20 дней.

2 Определяется величина однодневного расхода материальных ценностей на основе сметы затрат.

3 Определяется частный норматив оборотных средств в денежном выражении путем умножения однодневного расхода в стоимостном выражении на норму запаса в днях.

К частным относятся нормативы оборотных средств в производственных запасах: сырья, основных и вспомогательных материалов, покупных полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива, тары, малоценных предметов; в незавершенном производстве; в расходах будущих периодов; готовых изделий.

Затем определяется совокупный норматив путем сложения частых нормативов. Таким образом, норматив оборотных средств представляет собой денежное выражение планируемого запаса товарно-материальных ценностей, минимально необходимых для нормальной деятельности предприятия.

**7.3 Нормирование производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции**

Нормирование оборотных средств в производственных запасах начинается с определения среднего однодневного расхода и средней нормы запаса в днях. Средний однодневный расход сырья, материалов, покупных изделий и полуфабрикатов рассчитывается путем деления суммы всех плановых годовых их расходов на количество рабочих дней в году. Норматив производственных запасов состоит из текущего, страхового, технологического и транспортного запасов.

Текущий запас – основной вид запаса, необходимый для бесперебойной работы предприятия между двумя очередными поставками. На размер текущего запаса влияют периодичность поставок и объем их потребления в производстве.

Страховой запас – второй по величине вид запаса, который создается на случай непредвиденных отклонений в снабжении. Транспортный запас создается в случае превышения сроков грузооборота в сравнении со сроками документооборота на предприятиях, удаленных от поставщиков на значительные расстояния.

Технологический запас создается в случаях, когда данный вид сырья нуждается в предварительной обработке. Подготовительный запас связан с необходимостью приемки разгрузки, сортировки, складирования.

Величина норматива оборотных средств в незавершенном производстве зависит от четырех факторов: объема и состава производимой продукции, длительности производственного цикла, себестоимости продукции и характера нарастания затрат в процессе производства.

Объем производимой продукции непосредственно влияет на величину незавершенного производства: чем больше производится продукции, тем больше размер незавершенного производства. При повышении удельного веса продукции с более коротким циклом производства объем незавершенного производства сократится, и наоборот.

Себестоимость продукции прямо влияет на размер незавершенного производства, чем ниже затраты на производство, тем меньше объем незавершенного производства в денежном выражение.

Объем незавершенного производства прямо пропорционален производительности производственного цикла. Продолжительность цикла равна времени с момента первой технологической операции до приемки готового изделия.

Нормирование оборотных средств в незавершенном производстве осуществляется по формуле:

Н = З · Т · К, (7.2)

где Н - норматив оборотных средств в незавершенном производстве;

З - однодневные затраты;

Т - длительность производственного цикла;

К - коэффициент нарастания затрат в производстве, который представляет собой отношение себестоимости изделия в незавершенном производстве к его плановой себестоимости.

При определении норматива оборотных средств на запасы готовой продукции учитывается время на упаковку, подборку, накопление продукции до транзитных норм, доставку и т.п. Необходимые оборотные средства для содержания запасов готовой продукции рассчитываются как произведение плановой себестоимости среднедневного выпуска продукции на время от начала поступления ее на склад до отправления со станции.

Величина норматива оборотных средств не является постоянной. Размер его зависит от объема производства, условий снабжения и сбыта, ассортимента производимой продукции, применяемых форм расчетов.

**7.4 Показатели эффективности использования оборотных средств**

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

Под оборачиваемостью оборотных средств понимается продолжительность полного кругооборота средств с момента приобретения оборотных средств до выхода и реализации готовой продукции. Кругооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на счет предприятия.

Оборачиваемость оборотных средств неодинакова на различных предприятиях, что зависит от их отраслевой принадлежности, а в пределах одной отрасли - от организации производства и сбыта продукции и других факторов.

Оборачиваемость оборотных средств характеризуется рядом взаимосвязанных показателей: длительностью одного оборота в днях, количеством оборотов за определенных период (коэффициент оборачиваемости), суммой оборотных средств на единицу продукции (коэффициент загрузки).

Коэффициент оборачиваемости характеризует число кругооборотов, совершаемых оборотными средствами предприятия за определенный период, или показывает объем реализованной продукции, приходящейся на 1 рубль оборотных средств:

Ко = , (7.3)

где К0 - коэффициент оборачиваемости;

В - выручка от реализации продукции;

О - средний остаток оборотных средств.

Коэффициент загрузки оборотных средств, величина которого обратно пропорциональна коэффициенту оборачиваемости:

Кз = . (7.4)

Длительность одного оборота в днях, которая находится делением количества дней в периоде на коэффициент оборачиваемости.

Т = , (7.5)

где Д - число дней в периоде (360,90).

Показатели оборачиваемости оборотных средств могут рассчитываться по всем оборотным средствам и по отдельным элементам. При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении - в оборот вовлекаются дополнительные средства.

**7.5 Пути улучшения использования оборотных средств**

Эффективность использования оборотных средств зависит от многих факторов. Среди них можно выделить внешние факторы и внутренние.

К внешним факторам относятся: особенности налогового законодательства, условия получения кредитов и процентные ставки по ним, возможность целевого финансирования и др.

Значительные резервы повышения эффективности использования оборотных средств заложены непосредственно в самом предприятии. В сфере производства это относится, прежде всего, к производственным запасам. Запасы играют важную роль в обеспечении непрерывности процесса производства, но в то же время они представляют ту часть средств производства, которая временно не участвует в производственном процессе. Эффективная организация является важным условием повышения эффективности использования оборотных средств. Основные пути сокращения производственных запасов сводятся к их рациональному использованию: ликвидации сверхнормативных запасов материалов; совершенствованию нормирования; улучшению организации снабжения; оптимального выбора поставщиков; налаженной работы транспорта. Важная роль принадлежит улучшению организации складского хозяйства.

Сокращение времени пребывания оборотных средств в незавершенном производстве достигается путем совершенствования организации производства, улучшения применяемой техники и технологии.

В сфере обращения оборотные средства не участвуют в создании продукта, а лишь обеспечивают его доведение до потребителя. Излишнее отвлечение средств в сферу обращения - отрицательное явление. Важнейшими предпосылками сокращения вложений оборотных средств в сферу обращения являются: рациональная организация сбыта готовой продукции; применение прогрессивных форм расчетов; своевременное оформление документации; соблюдение договорной и платежной дисциплины

Ускорение оборота оборотных средств позволяет высвободить значительные суммы и таким образом увеличить объем производства без дополнительных финансовых ресурсов.

**7.6 Вопросы для самопроверки к теме 7**

1. Дайте понятие оборотных средств.
2. Какие три стадии кругооборота проходят оборотные средства.
3. Что понимается под составом и структурой оборотных средств?
4. Что включается в оборотные производственные фонды?
5. Из каких элементов состоят фонды обращения?
6. Что понимается под нормированием оборотных средств?
7. Как осуществляется нормирование производственных запасов?
8. Как определяется норматив оборотных средств в незавершенном производстве и готовой продукции?
9. Назовите показатели эффективности использования оборотных средств.

**8 Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности**

**8.1 Научные основы экономического анализа**

**8.1.1 Предмет, задачи, принципы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации)**

Содержание экономического анализа понятно из следующего определения. Экономический анализ представляет собой комплексное системное изучение экономики предприятий, организаций, всех субъектов рыночных отношений, а также их структурных подразделений с целью объективной оценки ее результатов, выявления причин отклонений и путей повышения эффективности хозяйствования.

При этом комплексность означает всестороннее изучение хозяйствующего субъекта. Это достигается путем использования различных источников информации и систем показателей, совокупности разнообразных способов и приемов экономического анализа.

Системность – это достижение в процессе экономического анализа единой цели, позволяющей объединить отдельные направления исследования в целостную систему. Системность предполагает координацию, определенную последовательность экономического анализа.

Под предметом экономического анализа понимаются хозяйственные процессы, происходящие в различных организациях и их структурных подразделениях; социально-экономическая эффективность и конечные результаты их деятельности, складывающиеся под воздействием разнообразных факторов и получающих отражение через систему экономической информации.

Основные задачи экономического анализа следующие:

1Проверка напряженности и реальности бизнес-планов, обоснованности применяемых норм и нормативов.

2Анализ выполнения плана и динамики по важнейшим показателям производственной, финансовой и хозяйственной деятельности.

3 Определение причин отклонения от плана и изменения важнейших показателей в динамике путем проведения факторного анализа.

4 Выявление и измерение внутренних резервов повышения эффективности производственной, финансовой и хозяйственной деятельности.

5 Обоснование управленческих решений по регулированию всех видов деятельности.

В учебной и научной литературе задачи экономического анализа понимаются и формулируются по-разному. Наиболее значимыми в дополнение к вышеназванным являются:

1) изучение характера действия экономических законов, установление закономерностей и тенденций экономического развития в условиях конкретной экономической организации;

2) оценка состояния (уровня эффективности) производства и выявление изменений в нем в пространственно-временном разрезе;

3) выявление основных факторов, вызвавших изменение в финансово-производственном состоянии, и оценка степени их влияния;

4) выявление резервов повышения эффективности (рентабельности) функционирования предприятия.

**8.1.2 Понятие диагностики как аналитического инструмента исследования**

Экономическая диагностика (диагностика в экономике, диагностика в области экономики) сравнительно новое явление. В настоящее время термин «диагностика» используется достаточно широко. Однако в экономической науке не существует единого либо более или менее устоявшегося мнения о том, что следует понимать под диагностикой. При этом диапазон различных точек зрения, касающихся определения содержания диагностики очень широк. Приведем несколько примеров.

1 Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации с подвижной, изменяющейся внешней среде в целях предупреждения кризисов [22].

2 Понятие «диагностика» в широком смысле характеризуется в литературе как идентификация состояния объекта в целом или отдельных его элементов с помощью комплекса исследовательских процедур, цель которых – выявление слабых звеньев и «узких мест» [12].

3 Диагностика отдельных видов деятельности предприятия позволяет четко и недвусмысленно выявлять их позитивные и негативные стороны, а диагностика предприятия в целом предполагает синтез, т.е. соединение, сочетание, обобщение и сопоставление, данных об отдельных видах деятельности, позволяющих определить состояние предприятия как единого целого, выделив при этом наиболее больные места. В экономике диагностика на микроуровне - это заключительный этап анализа хозяйственной деятельности предприятия, а на макроуровне – вывод об экономическом положении отрасли, региона, страны на основании данных, характеризующих различные стороны экономической деятельности [17].

4. Процесс сбора (путем постоянного мониторинга) и обработки достаточно полной и достоверной информации о состоянии управляемого объекта представляет экономическую диагностику хозяйствующего субъекта, являющуюся, таким образом, инструментом объективной оценки эффективности бизнес деятельности [21].

До ХХ века термины «диагностика» и «диагноз» употреблялись почти только в научной и практической медицине. Диагностика и диагноз использовались с прилагательным «медицинский».

Диагностика (от греч. diagnostikos – способный распознавать) – процесс распознавания болезни и обозначение её с использованием принятой медицинской терминологии, т. е. установление диагноза; наука о методах установления диагноза (большая советская энциклопедия).

Общее определение диагностики приведено в Толковом словаре Владимира Ивановича Даля: диагностика – распознание, распознаванье; определение признаков и взаимных откликов произведений природы; знание примет: распознавание болезней, по припадкам и явлениям. Такое определение объясняет тот факт, что отечественные ученые-экономисты, в попытках обосновать теорию экономической диагностики, стали использовать медицинскую терминологию и проводить аналогию с живыми организмами. Так, в частности, при разработке теории региональной экономической диагностики О.Г. Дмитриева определяет понятие диагноз следующим образом: «В медицине – «диагноз» – это определение состояния человека, в технической диагностике – определение состояния объекта технической природы, в экономике – определение состояния экономического объекта – предприятия, региона, страны» [10]. Объект исследования О.Г. Дмитриевой – экономическое развитие региона, республики. И, соответственно, под диагностикой понимается «определение состояния региона, обнаружение региональных болезней, патологий, болевых точек» [11]. При исследовании экономики региона О.Г. Дмитриева использует методы статистического обследования большой совокупности параметров на региональном уровне.

К медицинской терминологии обращается и проф. М.М. Глазов: «Диагностика предприятия признана идентифицировать состояние и признаки дисфункций» [10]. Раскрывая содержание диагностики предприятия, он указывает: если провести аналогию предприятия с живым биологическим организмом, что вполне допустимо с точки зрения здравого смысла (предприятие – очень сложная система), то для определения качества функционирования анализируемого объекта, определения нарушений и дисфункций следует применять медицинский термин «диагностика».

В начале двадцатого века появилось новое понятие – «техническая диагностика», которое означает установление и изучение признаков, характеризующих наличие дефектов в машинах, устройствах и их узлах, для предсказания возможных отклонений в режимах их работы, а также разработку методов и средств обнаружения и локализации дефектов в технических системах. Позднее медицинская терминология была заимствована не только экономическими, техническими, но и другими науками: педагогикой, социологией, юриспруденцией, конфликтологией и т.д.

Как уже указывалось выше, диагностика появилась в медицине, а потом перешла в другие области знания. В медицине все исследования (анализ лимфы, крови, уровня артериального давления и т.д. и т.п.) выполняется с целью постановки диагноза. Тем выше профессиональный уровень субъекта диагностики, чем выше уровень инструментальных методов анализа, тем точнее и доказательнее диагноз и все последующие корректирующие действия. Все это имеет отношение и к экономике. Диагностика базируется на экономическом анализе, вырастает из него, это новый этап развития аналитического исследования, это умение субъекта диагностики (экономиста-аналитика) интерпретировать результаты анализа, определять проблемы и диспропорции, формулировать диагноз и перспективы развития объекта исследования (промышленного предприятия) с учетом принятых мер (управленческих решений) и с учетом не принятых мер. И здесь, чем выше уровень инструментального исследования, чем шире использование современного инструментария, чем выше профессиональный уровень аналитика (субъекта диагностики), тем точнее диагноз.

Экономическая диагностика – это процесс распознавания объекта исследования с помощью совокупности всех методов аналитического исследования:

1) традиционных, сложившихся в дорыночный период;

2) заимствованных из стран с развитой рыночной экономикой и адаптированных к отечественной экономике;

3) отечественных традиционных, но усовершенствованных, адаптированных к условиям рыночной экономики методов, методик, инструментов, приемов [8].

Экономическая диагностика – это не только процесс распознавания, но и инструмент аналитического исследования.

В экономической литературе прикладного характера (это чаще всего это касается маркетинга) нередко используют термины метод и инструмент как синонимы. Так, в книге Э. Ф. Мак-Куэрри «Методы маркетингового исследования» автор не проводит чёткой границы между методами и инструментами исследований; он пишет «метод», а в скобках указывает «инструмент» и наоборот [19].

Понятие метода – более широкое по сравнению с понятием «инструмент исследований». Метод осуществляется при помощи инструментов. Если мы ищем ответ на вопрос «как делать?», то говорим о методе, а если на вопросы «чем делать?», «при помощи чего?», то – об инструменте [9]. Иначе говоря, метод и инструмент определяются в зависимости от уровня (поля) исследования и в зависимости от контекста. Применительно к промышленному предприятию (организации) диагностика – это аналитический инструмент, позволяющий исследовать деятельность предприятия в зависимости от поставленной цели.

Упорядоченная совокупность всех инструментов – это есть инструментарий диагностики. Он позволяет воссоздать из частей целое, выполнить функцию обобщения.

Субъект диагностики самостоятельно выбирает метод и соответствующие этому методу инструменты, программу исследования. Диагностика имеет междисциплинарный характер: она может использовать методы формальной логики, методы экономического анализа, статистики, экономико-математические методы, методы прогнозирования, методы аудита и т.д. Особое значение в диагностике имеют эвристические методы.

**8.1.3 Объекты и субъекты экономического анализа**

Объектами экономического анализа выступают различные коммерческие и некоммерческие организации. Характеристика коммерческих и некоммерческих организаций содержится в Гражданском кодексе РФ.

Субъектами экономического анализа являются юридические и физические лица, заинтересованные в получении информации о деятельности организации. Они представляют собой партнерские группы – пользователи информации о деятельности данной организации (таблица 8.1).

Таблица 8.1 - Основные партнерские группы – субъекты анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Партнерские группы | Вклад партнерской группы | Требуемый вид компенсации | Цель, преследуемая при анализе |
| Собственники | Собственный капитал | Дивиденды | Финансовые результаты и финансовая устойчивость, эффективность деятельности |
| Заимодавцы | Заемный капитал | Проценты | Кредитоспособность |
| Руководители (администрация) | Знание дела и умение руководить | Оплата труда и доля прибыли сверх оклада | Вся информация, полезная для управления |
| Персонал  (служащие) | Выполнение работ в соответствии с разделением труда | Зарплата, премии, социальные условия | Финансовые результаты, использование фонда оплаты труда. |
| Поставщики средств и предметов труда | Поставка средств и предметов труда | Договорная цена | Финансовое состояние, платежеспособность |
| Покупатели (клиенты) | Сбыт продукции | Договорная цена | Качество продукции, выполнение условий договоров |
| Общество (государство) в лице налоговых органов | Услуги общества | Оплата налогов сполна и в срок | Финансовые результаты предприятия |

**8.1.4 Виды экономического анализа и их классификация**

Классификация видов экономического анализа способствует раскрытию его содержания, пониманию его сущности (рисунок 8.1).

В экономической литературе имеется и другая классификация видов экономического анализа. Так, проф. А.Д. Шеремет в качестве самостоятельных видов выделяет предварительный и общеэкономический анализ [3]. Предварительным он называет анализ предшествующий принятию конкретных решений в отличие от последующего (итогового), с помощью которого осуществляется подведение итогов выполнения бизнес-планов. Общеэкономический анализ, по мнению А.Д. Шеремета проводится с целью изучения основных закономерностей развития экономики, знание которых необходимо для определения ведущих целей и концепций экономической политики.

Переход к рыночной экономике вызывает появление новых видов анализа. Речь идет, например, о бизнес – анализе. По мнению Международного института бизнес-анализа (International institute of business analysis - IIBA) определяет бизнес - анализ как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения [4, с.12].

I

По кругу изучаемых вопросов

Комплексный

Тематический

II

По временному признаку

Перспективный

Оперативный

Ретроспективный

III

По аспектам исследования

Инвестиционный

Финансово-экономический

Технико-экономический

Анализ эффективности управления

Функционально-стоимостной

Маржинальный

IV

По субъектам, проводящим анализ

внутренний

внешний

В соответствии с подразделением бухгалтерского учета на финансовый и управленческий

V

Управленческий анализ

Финансовый анализ

Рисунок 8.1 - Классификация видов экономического анализа

В экономической литературе имеется и другая классификация видов экономического анализа. Так, проф. А.Д. Шеремет в качестве самостоятельных видов выделяет предварительный и общеэкономический анализ [3]. Предварительным он называет анализ предшествующий принятию конкретных решений в отличие от последующего (итогового), с помощью которого осуществляется подведение итогов выполнения бизнес-планов. Общеэкономический анализ, по мнению А.Д. Шеремета проводится с целью изучения основных закономерностей развития экономики, знание которых необходимо для определения ведущих целей и концепций экономической политики.

Переход к рыночной экономике вызывает появление новых видов анализа. Речь идет, например, о бизнес – анализе. По мнению Международного института бизнес-анализа (International institute of business analysis - IIBA) определяет бизнес - анализ как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения [4, с.12].

**8.2 Метод и методика экономического анализа**

**8.2.1 Понятия метода и методики экономического анализа**

Под методом экономического анализа следует понимать способ системного комплексного изучения, измерения и обобщения влияния отдельных факторов на показатели производственной, финансовой и хозяйственной деятельности с целью изыскания неиспользованных резервов повышения эффективности всех видов деятельности и принятия управленческих решений.

Методика ЭА представляет собой совокупность специфических приемов исследования, применяемых при обработке экономической информации в соответствии с поставленными целями.

Методика подразделяется на общую и частную. На рисунке 8.2 приведены элементы (составные части) общей методики экономического анализа.

Общая методика отражает процедуру аналитического исследования в общем виде, без учета отраслевой специфики хозяйствующих субъектов.

Соответственно, частная методика является конкретизацией общей применительно к определенным, конкретным процессам и учитывает их отраслевые особенности.

Далее подробнее рассматривается содержание и сущность составных частей (элементов) общей методики экономического анализа.

Элементы общей методики экономического анализа

Разработка системы аналитических показателей

Факторное модели-рование

Сравне-ние

Детали-зация

Группи-ровки

Обобще-ние

Виды взаимосвязей

С планом

Динамические

Статические

Виды группировок

Формы сравнений

Признаки детализации

Приемы элиминирования

Индексный

Цепных подстановок

Абсолютных разниц

Процентных разниц

Метод изолированного опре-деления влияния факторов

Типы конечных факторных систем

По факторам

Типологические

Структурные

Аналитические

Элимини-рование

Детерминиро-ванные (определенные)

По составным частям показателей

По участкам деятельности

По хронологи-ческим периодам

Стохастические (вероятност-ные)

Аддитивные

Мультипликативные

Кратные

Комбинированные (смешанные)

- с лучшими данными;

- со средними данными;

- с экономичес-кой моделью

включает

- оценку деятельности объекта;

- сводку резервов;

- разработку управлен-ческих решений

Рисунок 8.2 - Элементы общей методики экономического анализа

**8.2.2 Система аналитических показателей**

Под системой показателей подразумевается такое упорядоченное их

множество, в котором каждый показатель дает качественную или количественную характеристику определенной стороны деятельности хозяйствующего субъекта.

Классификация показателей позволяет лучше разобраться в их природе и принципах расчета (таблица 8.2).

Таблица 8.2 - Классификация системы аналитических показателей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки  группировки | Виды  показателей | Что характеризуют | Примеры показателей |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. По способу выражения | 1. Абсолютные | Выражают размер, величину хозяйственных процессов или их результатов | – |
| 2. Относительные | Дают качественную характеристику хозяйственных процессов | – |
| 1.1. В зависимости от измерителей абсолютные показатели | а) натуральные | – | Объем продукции в штуках, метрах, квт-часах и др. |
| б) трудовые | – | Объем продукции в нормо-часах |
| в) стоимостные | – | Объем продукции в тысячах рублей |
| 1.2. В зависимости от порядка исчисления абсолютные показатели | а) интервальные | Показывают величину хозяйственных процессов или их результатов за определенный период времени | Выручка от продаж, прибыль, себестоимость |
| б) моментные | Объем хозяйственных ресурсов на определенную дату | Наличие основных фондов на начало года; численность рабочих в наибольшей смене на 29.12 отчетного года |
| в) средние | Средний размер ресурсов за определенный отрезок времени | Средняя величина активов баланса за период, среднесписочная численность персонала |
| 2.1. Относительные показатели в зависимости от вводимых в расчет абсолютных показателей | а) коэффициенты | Частное от деления различных абсолютных показателей одинакового измерения | Коэффициент материалоотдачи; коэффициент фондоемкости продукции, коэффициент ликвидности |
|  | б) удельные | Частное от деления двух различных абсолютных показателей различного измерения | Средняя выработка одного работающего (производительность труда. |

Продолжение таблицы 8.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | в) структурные | Как частное от деления целого на части | Удельный вес активной части основных фондов в общей их стоимости; доля собственного капитала в валюте баланса. |
| II. По содержанию | 1. Количественные | Отражают размер, величину хозяйств, процессов и их результатов | Объем продукции, выпущенной или реализованной; величина материальных затрат; численность работников. |
| 2. Качественные | Отражают существенные особенности хозяйственных процессов, их целесообразность и эффективность | Затраты на рубль продукции; рентабельность продукции или капитала, коэффициент фондоотдачи |
| III. По цели применения | 1. Результатные | Характеризуют результат свершения хозяйственных процессов | Выручка от продаж, прибыль |
| 2. Показатели эффективности хозяйственной деятельности | Представляют собой соотношение результатных показателей с затратами или ресурсами. | Показатели рентабельности продукции; затраты на рубль продукции; коэффициенты оборачиваемости оборотных средств. |
| IV. По степени обобщения деятельности | 1. Обобщающие | Характеризуют хозяйственную деятельность в целом. | Выручка от продаж, прибыль до налогообложения. |
| 2. Частные | Отличительные особенности хозяйственной деятельности, использование отдельных видов ресурсов. | Прибыль от продаж на единицу продукции;  Материалоемкость продукции |
| V. По широте использования | 1. Общие | Показатели, используемые при анализе деятельности предприятий любой отрасли. | Выручка; себестоимость; прибыль; фонд заработной платы и др. |
| 2. Специфические | Показатели, используемые в отдельных отраслях и характеризующие специфику работы. | В строительстве – объем строительно-монтажных работ; в торговле – товарооборот и издержки обращения; показатели качества продукции: зольность угля, сахаристость свеклы и т.д. |

**8.2.3 Понятие и классификация факторов в экономическом анализе**

Под факторами понимаются условия протекания хозяйственных процессов или причины, вызвавшие их изменения. Единой научно-обоснованной классификации факторов в экономическом анализе не выработано. Ниже приведена примерная классификация факторов по ряду признаков (рисунок 8.3).

I. По экономической природе и характеру развития

Экстенсивные (обычно количественные)

Интенсивные (обычно качественные)

II. По месту возникновения

Внутренние

Внешние

III**.** По связи с используемыми ресурса-ми

VI. По воздействию на эффективность хозяйственной деятельности

Прогрессивные

Регрессивные

V. По степени зависимости от хозяйствующего субъекта

Объективные

Субъективные

Технические

Технологические

Организационные

Социальные

Другие

VII. По длительности воздействия

Постоянные

Временные

VIII. В зависимости от глубины анализа

Первичные факторы

Вторичные факторы

и т.д.

Факторы наличия и использова-ния основных фондов

Факторы, связанные с наличием и использованием материальных ресурсов

Трудовые факторы, характеризующие наличие и использование трудовых ресурсов

Факторы наличия и использова-ния оборотных средств

IV. По связи со сферой деятельности организации

Рисунок 8.3 - Классификация факторов в экономическом анализе

**8.2.4 Взаимосвязанное изучение хозяйственных процессов.   
Экономико-математическое моделирование**

Важным способом изучения и оценки результатов деятельности организаций является экономико-математическое моделирование.

Экономико-математическое моделирование позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между результативным показателем и факторами, влияющими на его величину. Данная взаимосвязь может быть представлена в виде экономико-математической модели.

Построение экономико-математической модели включает следующие этапы:

– изучение динамики результативного показателя и выявление факторов, влияющих на эту динамику;

– построение модели функциональной зависимости результативного показателя от определяющих его факторов;

– разработка различных вариантов прогноза результативного показателя;

– анализ и экспертная оценка возможной величины результативного показателя в будущем.

К основным видам математических моделей, используемых в экономическом анализе, относятся: аддитивные, мультипликативные, кратные, комбинированные.

Общая формула аддитивной модели:

*Q = a + b – c + d – f + ... + n.* (8.1)

В аддитивной модели результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму факторов-слагаемых.

Примером аддитивной модели может служить методика расчета суммы прибыли до налогообложения в форме 2 «Отчет о прибылях и убытках».

Прибыль до налогообложения представляет собой алгебраическую сумму следующих слагаемых:

– прибыль от продаж,

+ проценты к получению,

– проценты к уплате,

+ доходы от участия в других организациях,

+ прочие доходы,

– прочие расходы,

Общая формула мультипликативной модели:

*Q = a×b×c× ... ×d.* (8.2)

В мультипликативной модели результативный показатель представляет собой произведение факторов – сомножителей.

Примером мультипликативной модели может служить выручка от продаж в торговой точке, реализующей один вид товара.

*B = q×p,* (8.3)

где: *B*– выручка от продаж;

*q* – количество проданного товара в натуральном выражении;

*p –* цена продажи единицы товара.

Общая формула кратной модели:

. (8.4)

В кратной модели результативный показатель представляет собой относительную величину, отражающую соотношение факторов.

Примерами кратной модели могут служить различные коэффициенты рентабельности. В частности, рентабельность собственного капитала (*RCK*) выражается формулой:

*RCK=*, (8.5)

где: *П* – сумма прибыли за период;

*CK*– средняя величина собственного капитала за период.

Общая формула комбинированной модели:

. (8.6)

При решении аналитических задач экономико-математические модели можно преобразовывать из одного вида в другой.

Рассмотрим пример преобразования кратной модели в комбинированную [6].

Рентабельность капитала организации (*R*):

, (8.7)

где: *П* – сумма прибыли за период;

*К*– средняя величина капитала организации за период.

Среднюю сумму капитала организации можно представить в виде двух факторов-слагаемых:

*К = F + E*, (8.8)

где: *F* – средняя величина основного капитала;

*Е* – средняя величина оборотного капитала.

Следовательно, формула рентабельности капитала усложняется:

. (8.9)

Далее вводим в формулу рентабельности показатель выручки от продаж (*B*).

Формула рентабельности капитала усложняется и приобретает следующий вид:

, (8.10)

где: *B* – выручка от продаж;

– коэффициент рентабельности продаж;

– коэффициент фондоемкости продукции (по основному капиталу);

– коэффициент оборачиваемости оборотного капитала (коэффициент закрепления).

Рассмотренный вариант преобразования коэффициента рентабельности капитала принято называть процедурой удлинения экономико-математической модели. Возможна и обратная процедура – сокращение экономико-математической модели.

**8.2.5 Методы детерминированного факторного анализа   
экономических показателей**

Важным методологическим вопросом в экономическом анализе является изучение и измерение влияния факторов на величину исследуемых экономических показателей. Без глубокого и всестороннего анализа факторов невозможно сформулировать обоснованные выводы о результатах деятельности организации, выявить резервы повышения ее эффективности, обосновать управленческие решения.

Факторный анализ – это анализ влияния факторов на изменение результативного показателя. Методы факторного анализа применяются в тех случаях, когда поставлена задача: рассчитать влияние отдельных факторов на изменение результативного показателя.

Основными задачами факторного анализа являются:

1. отбор факторов, которые определяют динамику результативных показателей;
2. классификация и систематизация факторов с целью обеспечения возможностей системного подхода;
3. определение вида зависимости и моделирование взаимосвязей факторов с результативными показателями;
4. расчеты влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя;
5. принятие управленческих решений на основе результатов факторного анализа.

К методам детерминированного факторного анализа экономических показателей относятся:

1. метод экономико-математического моделирования;
2. метод сравнений;
3. метод элиминирования;
4. индексный метод;
5. метод цепных подстановок;
6. интегральный метод;
7. метод выявления изолированного влияния факторов и др.

Рассмотрим применение названных методов факторного анализа на примере мультипликативной модели.

Поставлена задача: провести факторный анализ выручки от продаж за два рабочих дня в торговой точке, реализующей один вид товара, и выявить влияние основных факторов на изменение выручки.

1 Применяем метод экономико-математического моделирования.

Модель взаимосвязи результативного показателя (выручки) и факторов, обусловивших его изменение, имеет следующий вид:

*B = q × p*, (8.11)

где: *B* – выручка от продаж;

*q* – количество проданного товара в натуральном выражении;

*p* – цена продажи единицы товара.

2 Применяем метод сравнений.

Зафиксируем в виде формулы сумму выручки от продаж за два рабочих дня.

Базовый вариант (выручка за первый день):

*B0 = q0 × p0*. (8.12)

Отчетный вариант (выручка за второй день):

*B1 = q1 × p1.* (8.13)

Изменение выручки за второй день в сравнении с первым:

*∆B = B1 – B0.* (8.14)

3 Применяем метод элиминирования.

Элиминирование представляет собой логический прием, при помощи которого устраняется (исключается) ряд факторов и выделяется один, влияние которого требуется измерить. Это позволяет последовательно и раздельно рассмотреть каждый фактор изолированно от других.

Рассчитаем влияние факторов на изменение выручки:

– влияние на выручку изменения количества проданного товара; при этом влияние изменения цен устраняется:

∆B(q) = (q1 – q0) × p0, (8.15)

– влияние на выручку изменения цены единицы товара; при этом влияние изменения количества товара устраняется:

∆B(p) = (p1 – p0) × q0. (8.16)

При использовании в анализе метода элиминирования в классическом варианте возникает затруднение, состоящее в том, что сумма влияния факторов не равна величине изменения результативного показателя.

B1 – B0 ≠ ∆B(q) + ∆B(p). (8.17)

Образуется так называемый «неразложенный остаток» (H). Математически его можно представить следующим образом:

H = ∆q × ∆p. (8.18)

Изложенное выше проиллюстрируем на практическом примере.

B0 = 10 тыс. шт. × 6 р. = 60 тыс. р.

B1 = 12 тыс. шт. × 9 р. = 108 тыс. р.

∆B = 108 – 60 = + 48 тыс. р.

Расчеты влияния факторов:

1) ∆B(q) = (12– 10) × 6 = + 12 тыс. р.

2) ∆B(p) = (9– 6) × 10 = + 30 тыс. р.

Итого: + 42 тыс. р.

«Неразложенный остаток» составил 6 тыс. р., или:

∆q = + 2 тыс. шт.

∆p = + 3 р.

H = 2 × 3 = 6 тыс. р.

Экономистов не устраивало наличие «неразложенного остатка», и они постоянно вели поиск новых методов факторного анализа, которые позволили бы разложить изменение результативного показателя по факторам без остатка.

В связи с этим обстоятельством появились такие методы факторного анализа, как индексный метод, метод цепных подстановок, интегральный метод, метод выявления изолированного влияния факторов и др.

Индексный метод факторного анализа

Сущность индексного метода факторного анализа состоит в следующем: во-первых, определяются индекс результативного показателя и индексы факторов; во-вторых, устанавливается схема взаимосвязи индекса результативного показателя с индексами факторов; в-третьих, составляется алгоритм расчетов влияния факторов на изменение результативного показателя.

Рассмотрим применение индексного метода факторного анализа на примере. Имеем информацию о выручке от продаж в торговой точке за два аналогичных периода времени.

Базовый вариант:

B0 = q0 × p0

B0 = 10 тыс. шт.× 6 р. = 60 тыс. р.

Отчетный вариант:

B1 = q1 × p1

B1 = 12 тыс.шт.× 9 р. = 108 тыс. р.

∆B = B1 – B0 = 108 – 60 = +48 тыс. р.

Рассчитаем индексы результативного показателя и индексы факторов:

IB =  =  = 1,8 ;

Iq =  =  = 1,2 ;

Ip =  =  = 1,5 .

Взаимосвязь индекса результативного показателя с индексами факторов аналогична взаимосвязи самого результативного показателя с факторами, т.е.

IB = Iq× Ip 1,8 = 1,2 × 1,5.

**Алгоритм расчетов влияния факторов индексным методом для решения двухфакторной мультипликативной модели**

1. Влияние на выручку изменения количества проданного товара:

∆B(q) = (Iq– 1) × B0. (8.19)

1. Влияние на выручку изменения цены единицы товара:

∆B(p) = (Iq× Ip- Iq) × B0. (8.20)

Проверка: ∆B = B1 - B0 = ∆B(q) + ∆B(p)

Расчеты влияния факторов:

1. ∆B(q) = (1,2 – 1,0) × 60 тыс. р. = +12 тыс. р.
2. ∆B(p) = (1,2 × 1,5 – 1,2) × 60 тыс. р. = +36 тыс. р.

Проверка: ∆B = 108 – 60 = 12 + 36

48 тыс. р. = 48 тыс. р.

Достоинство индексного метода состоит в том, что изменение результативного показателя раскладывается по факторам без остатка.

Вместе с тем этому методу свойственен серьезный недостаток – элемент субъективизма.

Субъективизм состоит в произвольном определении порядка расположения факторов в цепочке сомножителей.

Элиминирование. Метод цепных подстановок

Элиминирование в переводе с французского обозначает исключение. Элиминирование может проводится различными методами, в том числе с помощью цепных подстановок.

Метод цепных подстановок является производным от индексного метода факторного анализа.

Его суть состоит в следующем. Для расчета влияния факторов на изменение результативного показателя определяется условная величина (подстановка), отражающая, каков был бы результативный показатель, если бы один фактор изменился, а другие остались бы неизменными.

Если в модели число факторов – сомножителей более двух, то приходится определять несколько взаимосвязанных подстановок (цепочку подстановок). Отсюда название – метод цепных подстановок.

**Алгоритм расчетов влияния факторов методом цепных подстановок**

Базовый вариант:

Во = qopo

Подстановка: Bусл = q1poΔB(q) = Bусл – Bo = q1po – qopo =

= (q1 – qo) po= 

Отчетный

вариант: B1 = q1 p1ΔB(p) = B1 – Bусл = q1p1 – q1po =

= (p1 – po) q1 = 

Сумма влияния двух факторов равняется изменению результативного показателя:

В1 – Во = ΔB(q) + ΔB(р) (8.21)

Расчеты влияния факторов.

1. Влияние на выручку изменения количества проданного товара:

ΔB(q) = (12 – 10)тыс.шт. 6 р. = + 12 тыс. р.

2 Влияние на выручку изменения цены единицы товара:

ΔB(p) = (9 – 6)тыс.шт. 12 р. = + 36 тыс. р.

Проверка: ΔB = 108 – 60 = 12 + 36

48 тыс.р. = 48 тыс.р.

Достоинство метода цепных подстановок, как и индексного метода, состоит в том, что изменение результативного показателя раскладывается по факторам без остатка.

Вместе с тем методу цепных подстановок также присущ элемент субъективизма, который заключается в выборе порядка расположения факторов в цепочке сомножителей.

При практическом применении цепных подстановок возникли различные модификации этого метода, предназначенные для упрощения расчетов.

Такими модификациями являются: способ абсолютных отклонений, способ относительных отклонений, способ процентных разниц.

**Алгоритм расчетов влияния факторов методом упрощенных цепных подстановок (способом абсолютных отклонений) для решения трехфакторной**

**мультипликативной модели**

Базовый вариант: Q0 = a0 × b0× c0

Отчетный вариант: Q1 = a1 × b1× c1

∆Q = Q1 – Q0

Расчеты влияния факторов:

1) ∆Q(a) = ∆a× b0× c0

2) ∆Q(b) = a1 × ∆b× c0

3) ∆Q(c) = a1 × b1× ∆c

Q1 – Q0 = ∆Q(a) + ∆Q(b) + ∆Q(c)

Интегральный метод факторного анализа.

Интегральный метод факторного анализа применяется в тех случаях, когда результативный показатель может быть представлен как функция от нескольких аргументов. Изменения функции в зависимости от изменения аргументов описываются соответствующими интегральными выражениями.

При проведении факторного анализа интегральный метод может быть использован для решения двух типов задач [6].

К первому типу относятся такие задачи, в которых отсутствует информация об изменении факторов внутри анализируемого периода либо от этого изменения можно абстрагироваться. В данном случае величина изменения результативного показателя не зависит от порядка расположения факторов в модели. Этот тип задач называется статическим. В качестве примера можно привести сравнительный анализ показателей двух аналогичных объектов.

Второй тип задач связан с анализом показателей динамики, т.е. когда имеются данные об изменении факторов внутри анализируемого периода.

Интегральный метод факторного анализа дает общий подход к решению задач разного типа независимо от количества факторов, входящих в модель, схемы взаимосвязи между ними и порядка расположения факторов в модели.

Этот метод позволяет осуществить расчеты влияния факторов на результативный показатель в мультипликативных, кратных и смешанных моделях без образования «неразложенного остатка».

Применение интегрального метода дает возможность получить однозначные результаты расчетов влияния факторов на изменение результативного показателя. При использовании интегрального метода изменение выручки от продаж можно представить как сумму двух интегралов. Один из них характеризует зависимость выручки от количества проданного товара, а другой – от цены единицы товара.

**Алгоритм расчетов влияния факторов интегральным методом для решения двухфакторной мультипликативной модели**

Базовый вариант: B0 = q0 × p0

Отчетный вариант: B1 = q1 × p1

*∆B = B1 - B0 =* ,

где:  – функция изменения выручки в зависимости от количества проданного товара;

– функция изменения выручки в зависимости от цены продажи единицы товара.

Исходя из предположения, что данные факторы в пределах небольшого промежутка времени изменяются по линейному закону, расчеты влияния факторов на изменение выручки можно представить следующим образом:

1. влияние изменения количества проданного товара

*∆B(q) = ∆q × p0 + *;

1. влияние изменения цены единицы товара

*∆B(p) = ∆p × q0 + *

Проверка: *∆B = B1 - B0  = ∆B(q) + ∆B(p)*

Рассмотрим следующий числовой пример.

Базовый вариант: B0 = 10 тыс.шт. × 6 р. = 60 тыс. р.

Отчетный вариант: B1 = 12 тыс.шт. × 9 р. = 108 тыс. р.

∆B = 108 – 60 = + 48 тыс. р.

Расчеты влияния факторов:

∆B (q) = (12 тыс. шт. – 10 тыс. шт.) × 6 р.*+=* +15 тыс. р.

∆B (p) = (9 р. – 6 р.) × 10 тыс.шт. + = +33 тыс. р.

Проверка: 108 – 60 = 15 + 33

48 тыс.р. = 48 тыс.р.

Однако интегральный метод также имеет существенный недостаток: с увеличением в модели числа факторов-сомножителей резко повышается сложность вычислений, т.е. возрастают объем и трудоемкость расчетов влияния каждого фактора на изменение результативного показателя.

Рассмотрим алгоритм расчетов влияния факторов интегральным методом для решения трехфакторной мультипликативной модели.

**Алгоритм расчетов влияния факторов интегральным методом для решения трехфакторной мультипликативной модели**

Базовый вариант: Q0 = a0 × b0 × c0

Отчетный вариант: Q1 = a1 × b1 × c1

∆Q = Q1 – Q0

**Расчеты влияния факторов:**

1. ∆Q(a) = ∆a × b0 × c0 + b0 × ∆a × ∆c + c0 × ∆b × ∆a + ∆a × ∆b × ∆c
2. ∆Q(b) = ∆b × a0 × c0 + a0 × ∆b × ∆c + c0 × ∆b × ∆a + ∆a × ∆b × ∆c

|  |
| --- |
| 3) ∆Q(c) = ∆c × a0 × b0 + b0 × ∆a × ∆c + a0 × ∆b × ∆c + ∆a × ∆b × ∆c |

Q1 – Q0 = ∆Q(a) + ∆Q(b) + ∆Q(c)

В практике аналитической работы интегральный метод не получил широкого распространения. Он используется преимущественно в научно-исследовательских разработках в области экономического анализа.

**8.2.6 Статистические и экономико-математические методы анализа**

В экономическом анализе используются следующие статистические методы:

1. группировка экономических показателей по определенным признакам;
2. абсолютные и относительные показатели (коэффициенты, проценты);
3. средние величины: средние арифметические простые, взвешенные, хронологические;
4. индексы;
5. ряды динамики, которые характеризуются показателями абсолютного прироста, темпами прироста, темпами роста и т.д.;
6. статистические наблюдения;
7. графические методы.

Наряду со статистическими методами в планировании и экономическом анализе широко применяются экономико-математические методы, основу которых составляют элементы высшей математики и математической статистики. Это корреляционный и регрессионный анализ, дифференциальные и интегральные исчисления, линейное программирование, экономико-математическое моделирование, теория игр, теория массового обслуживания и др. Некоторые авторы относят к экономико-математическим методам также выборочный метод, метод сетевых графиков, методы математической теории планирования экстремальных экспериментов и др.

**8.3 Вопросы для самопроверки к теме 8**

1. Что является предметом экономического анализа?
2. Что понимается под экономической диагностикой?
3. Кого относят к субъектам экономического анализа?
4. Назовите виды экономического анализа?
5. В чем заключается сущность методики экономического анализа и каковы ее основные элементы?
6. Как характеризуются основные виды экономико-математических моделей и каковы основные этапы их построения?
7. В чем заключаются основные задачи факторного анализа, и какова краткая характеристика его основных методов?
8. Какова сущность индексного метода факторного анализа, в чем заключаются его достоинства и недостатки и какие алгоритмы расчетов влияния факторов применяются в этом методе?
9. Какова сущность метода цепных подстановок, в чем заключаются его достоинства и недостатки и какие алгоритмы расчетов влияния факторов применяются в этом методе?
10. Какова сущность интегрального метода факторного анализа, в чем заключаются его достоинства и недостатки и какой алгоритм расчетов влияния факторов применяется в этом методе?
11. Какова сущность метода выявления изолированного влияния факторов, в чем заключаются его достоинства и недостатки и какой алгоритм расчетов влияния факторов применяется в этом методе?

**9 Концептуальные положения формирования систем планирования на промышленных предприятиях**

**9.1 Формализация системы планирования предприятия**

Совершенствованию и адаптации к постоянно изменяющимся условиям хозяйствования отечественных предприятий способствует одна из основных функций управления – планирование. Значимость планирования для предприятий определяется тем, что оно позволяет: снизить отрицательный эффект неопределённости и изменений; акцентировать внимание на реализации стратегических целей; добиться экономичного функционирования; обеспечить контроль их деятельности и определять пути развития. Приращение знаний о «планировании» происходит достаточно интенсивно, однако, его практическое осуществление на предприятии во многом остаётся искусством. Использование форм проявления объективных экономических законов делает планирование научным и определяет целесообразность научного подхода к реализации плановой деятельности на всех уровнях управления экономикой.

***Теория планирования*** как наука связана с раскрытием закономерностей и принципов обоснования плановых решений. Характерные черты, раскрывающие сущность планирования:

− планирование должно применяться в соответствии с объективными условиями экономического развития;

− планирование есть непрерывный процесс принятия решения, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются во времени цели и задачи развития предприятия;

− планирование связано с выбором из множества альтернатив одной возможной для развития предприятия в будущем;

− реализация выбранной альтернативы в будущем осуществляется на основе решений, принимаемых в настоящем, поэтому всегда существует вероятность ошибки;

− исходным моментом рыночного планирования является условие, согласно которому деятельность предприятия должна быть рентабельной;

− планирование должно применяться в комплексе с другими средствами и методами управления.

***Планирование*** – это систематическая подготовка и принятие адекватных управленческих решений о целях, средствах, сроках и действиях, посредством целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных путей развития в ожидаемых условиях на основе познания и использования форм проявления объективных экономических законов в конкурентной среде, позволяющих обосновать деятельность объекта планирования на конкретном товарном рынке.

«Планирование» рассматривают с нескольких позиций. Наибольший интерес представляет использование двойственного подхода к содержанию понятия «планирование». Первый – общеэкономический, с позиции общей теории фирмы, её природы. Второй – конкретно-управленческий, представляющий планирование как одну из функций управления, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Общей теоретико-методологической основой для изучения содержания понятия «планирование» и реализации плановой деятельности на предприятии является системный подход. Он представляет собой направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Методическим средством реализации системного подхода служит системный анализ, в котором воплощены методы, способы, инструментарий его осуществления. Объективная необходимость использования системного подхода в планировании обусловлена:

− положением диалектического материализма о том, что все явления должны рассматриваться в их взаимосвязи и взаимообусловленности;

− характером объективных экономических законов, которые образуют единую взаимоувязанную систему. При разработке планов развития их содержание должно определяться исходя из требований объективных экономических законов;

− ростом количества связей между объектами планирования;

− единством экономики, постоянно развивающимися связями между отдельными отраслями, территориальными образованиями, предприятиями и их подразделениями;

− комплексностью проблем и необходимостью их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;

− высокой степенью сложности объектов планирования и решаемых проблем;

− повышением роли координации деятельности органов управления в целом и планирования в частности, увязки планов развития отдельных направлений деятельности, комплексного решения проблем;

− принципом единства всех планов, необходимостью согласования плановых заданий;

− повышением уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных, управленческих и плановых процессов;

− глобализацией конкуренции, производства, кооперации, стандартизации.

Высокая степень сложности такого ***объекта планирования*** как предприятие определена тем, что оно является системой социально-экономической, открытой, адаптирующейся, самоорганизующейся и саморазвивающейся и, в тоже время, сознательно управляемой.

Система планирования является частью объекта планирования и элементом его системы управления.

Одно из важнейших понятий в теории систем – функция системы, которую определяют её надсистемы. Особенностью систем планирования предприятий является то, что они являются одновременно подсистемами двух надсистем: плановой макро- мезоэкономической системы и системы управления предприятием. Именно надсистемы устанавливают цели для входящих в их состав подсистем.

Прогнозы, стратегические и индикативные планы, программы и проекты, сформированные на федеральном или региональном уровне, воплощаются в реальность только в том случае, если в эти процессы включаются предприятия. Предпринимательские проекты, разрабатываемые предприятиями, составляют основу, на которой строится возможность непрерывного социально-экономического и научно-технологического развития в масштабах страны (региона).

***Система планирования предприятия*** – это упорядоченная совокупность взаимодействующих подсистем, обеспечивающих согласование, экономическое обоснование и оптимальное соотношение параметров, характеризующих функционирование и направления развития предприятия на ближайшую и отдалённую перспективу.

Система планирования предприятия относится к социально-экономическим системам, в которых место, функции и взаимосвязь элементов предопределяются руководителем (менеджером), им же корректируются.

Системы планирования предприятий – это знаковые (чисто информационные), сложные, искусственные, активные или пассивные (с учётом степени их влияния на объект планирования), открытые системы. Типология систем планирования промышленных предприятий представлена на рисунке 9.1.

В зависимости от уровня неопределённости плановой деятельности системы планирования предприятий это:

1. действующие в непредсказуемой среде;
2. не имеющие недостатка в информации, в которых события полностью предсказуемы.

Вариантами ***вероятностных*** систем планирования следует считать:

1. планирование, основанное на системе жёстких обязательств, которое целесообразно использовать при высокой степени уверенности в исходе событий;
2. планирование под личную ответственность, которое приемлемо типу ситуации, противоположной первой, т.е. при полной неопределённости;
3. планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам, является промежуточным между первыми двумя (с одной стороны существует постоянная неопределённость в деятельности предприятия, с другой стороны, учитываются возможные варианты действий в неопределённой среде и тем самым увеличивается предсказуемость исхода событий).

По уровню неопределённости в планировании

По степени влияния на объект планирования

По методам обоснования в современном производстве

активные

пассивные

рыночные

индикативные

административные

Типология систем планирования промышленных предприятий

По временной ориентации основных идей планирования

По полноте и комплексности использования видов планирования

активно-адаптационные

детерминированные

реактивные

инактивные

преактивные

интерактивные

адаптационные

упрощённые

вероятностные

Рисунок 9.1 – Типология систем планирования промышленных предприятий

По методам обоснования в современном производстве выделяют ***рыночную, индикативную и административную, или централизованную*** системы планирования. На предприятиях с различными формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. На предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Эти системы планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется расширение или сужение зоны использования того либо иного вида планирования.

В зависимости от того, ориентированы основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее оно бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным.

Основной метод ***реактивного*** планирования генетический: любая проблема исследуется с позиции её возникновения и развития (найти в прошлом причину проблемы, возникшей в настоящем). ***Инактивное*** планирование базируется на инертности и неизменности, существующие условия считаются приемлемыми. Основной принцип инактивного планирования – планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода событий. ***Преактивное*** планирование предусматривает упреждение и ориентировано в основном на будущие изменения. ***Интерактивное*** предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но не разделимых видов планирования. Оно обладает двумя основными чертами:

− основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности персонала предприятия;

− предполагает, что будущее подвластно контролю и является продуктом созидательных действий персонала.

Выбор временной ориентации идей планирования позволяет создавать системы планирования на предприятии с соответствующими характерными чертами.

С учётом комплексности и полноты использования стратегического, тактического и оперативного видов планирования выделяют ***активно-адаптационные, адаптационные и упрощённые*** системы планирования. Это связано с направленностью планов к достижению выбранных целей планирования, как одного из системообразующих признаков формирования систем планирования.

Видовые характеристики системы планирования промышленного предприятия в рыночных условиях во многом определяются ориентацией на соответствующую форму конкретного товарного рынка, определяемую количественным распределением продавцов и покупателей: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии.

**9.2 Элементы и свойства базовой модели системы планирования предприятия**

Выход предприятия на конкретный товарный рынок и его поведение устанавливают соответствующие требования к видоизменению (модификации) базовой модели системы планирования предприятия (формализованный условный образ, сохраняющий важнейшие свойства оригинала).

Базовая модель системы планирования в условиях рыночных отношений представлена на трёх уровнях: концептуальном, логическом и физическом. На концептуальном уровне определяется содержательный аспект, логическом – отображается формализованное (модельное) описание, на физическом происходит её реализация.

В основе базовой модели системы планирования лежат четыре ***системообразующих фактора***: цель планирования, объект планирования, функции планирования, информация. Совокупность этих факторов определяет существование или отсутствие элементов, их положение в системе, взаимосвязи с другими элементами.

***Целью планирования*** на предприятии в рыночных условиях является научное обоснование предстоящих экономических целей его развития, выбора наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объёмов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

Система планирования формируется в соответствии с потребностями объекта планирования и предназначена для их удовлетворения. Система планирования отражает особенности объекта планирования, его назначение, структуру, производственно-технологические характеристики.

Функции планирования позволяют разделить и специализировать плановую деятельность, что необходимо для повышения качества планирования. В процессах функционального разделения плановой деятельности возникает система планирования, состоящая из подсистем и элементов, за которыми закрепляются определённый состав функций или отдельная функция.

Информация является видом причинной связи, которая возникает в процессе управления и планирования. Благодаря ей осуществляется воздействие и взаимосвязь подсистем и элементов в системе планирования. Схема базовой модели системы планирования предприятия представлена на рисунке 12.2. Она состоит из шести подсистем и охватывает весь цикл планирования от целеполагания до реализации планов развития предприятия.

Система планирования как «чёрный ящик», имеет соответствующие вход и выход. На вход поступает необходимая для процесса планирования информация, на выходе – варианты планов, как готовый продукт системы. Таким образом, система планирования выступает в качестве преобразователя «входа в выход».

В ***составе базовой модели системы планирования*** промышленного предприятия:

− подсистемы предметной области планирования;

− подсистемы объектов планирования;

− целевые подсистемы, определяющие направленность планов к достижению выбранных целей планирования;

− подсистемы, обеспечивающие подготовку, принятие и реализацию плановых решений;

− функциональные подсистемы;

− инфраструктурные подсистемы.

Наличие объекта и предметной области планирования позволяет формировать систему планирования. Подсистемы предметной области планирования включают: цели, средства, ресурсы (потенциал), действия.

Целевые

Функциональные

Линейные

**Подсистемы  
 планов предприятия**

Стратегическая

Бизнес-планирования

Тактическая

Оперативная

**Целевые подсистемы**

**Функциональные подсистемы**

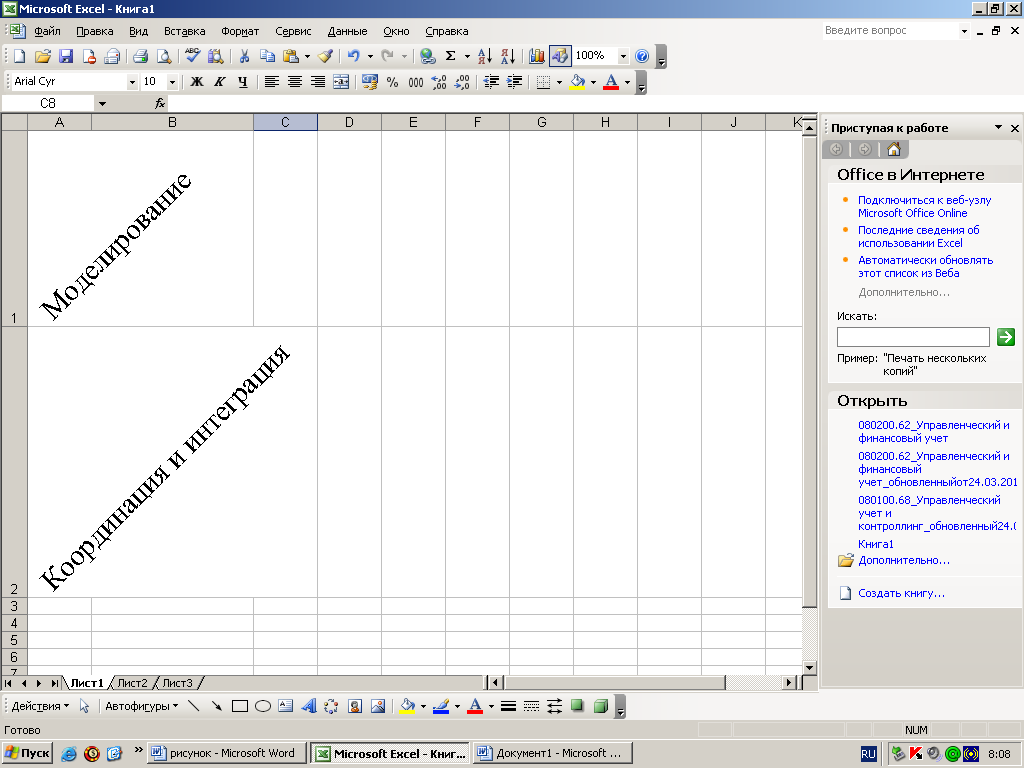
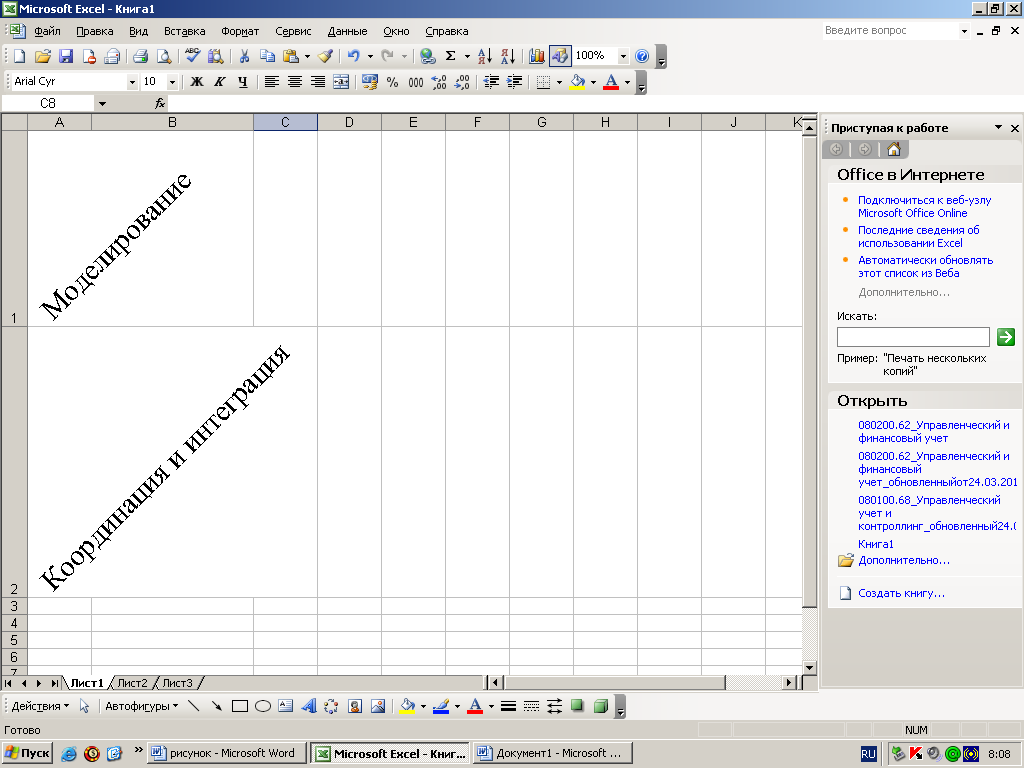
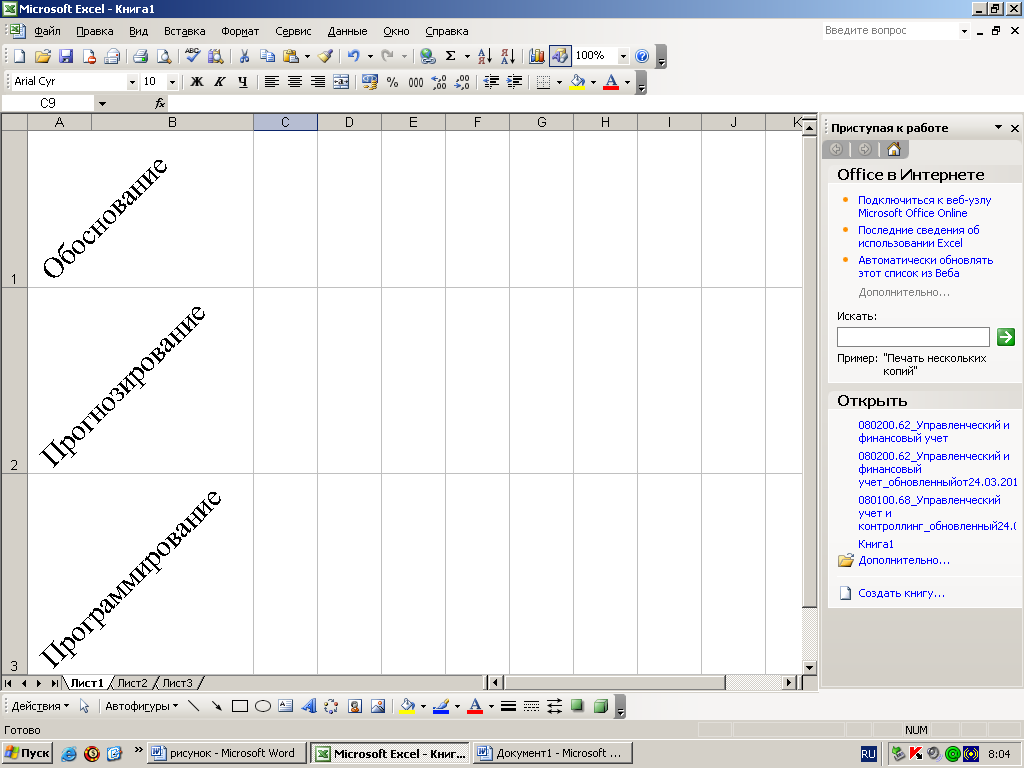
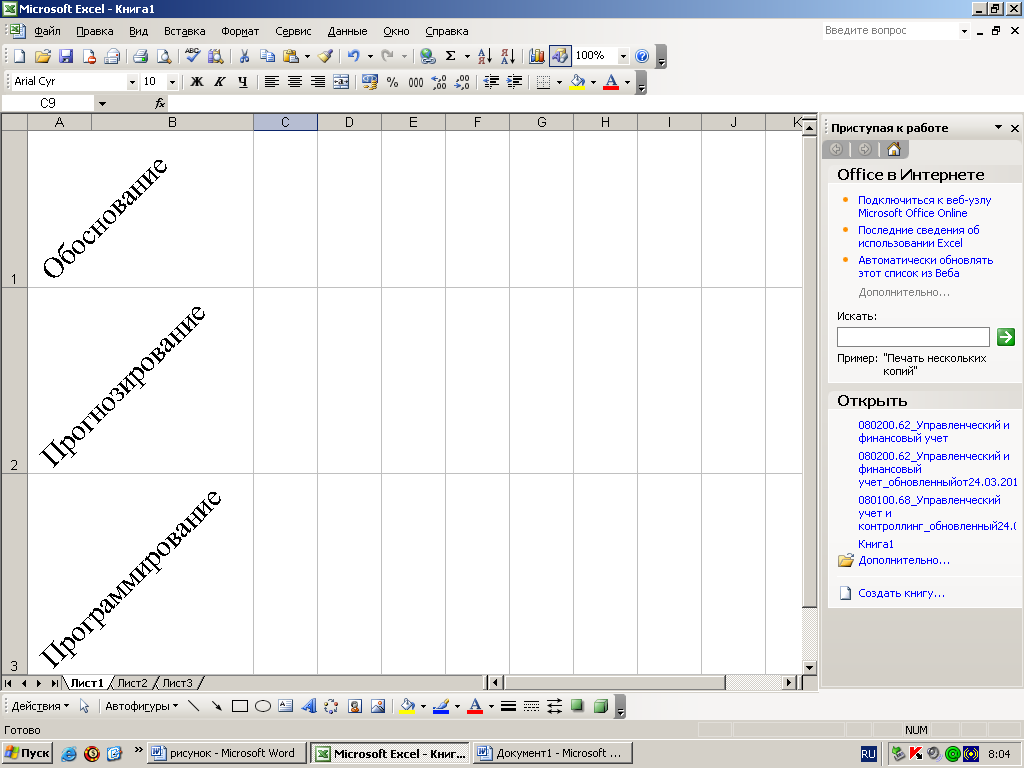
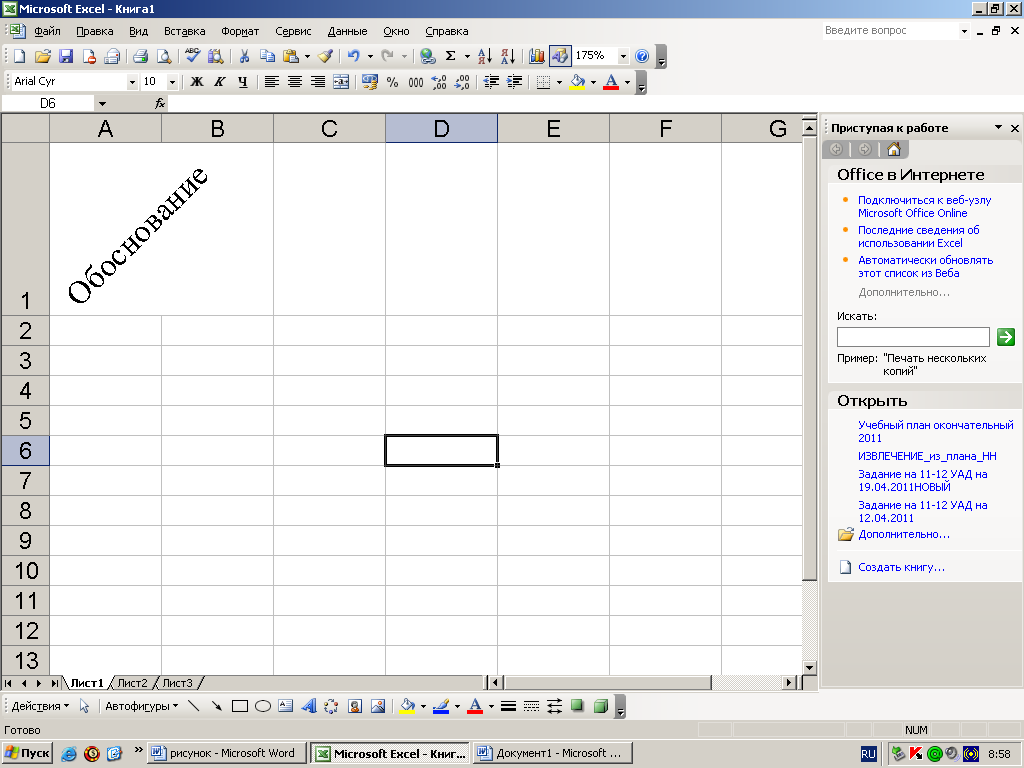
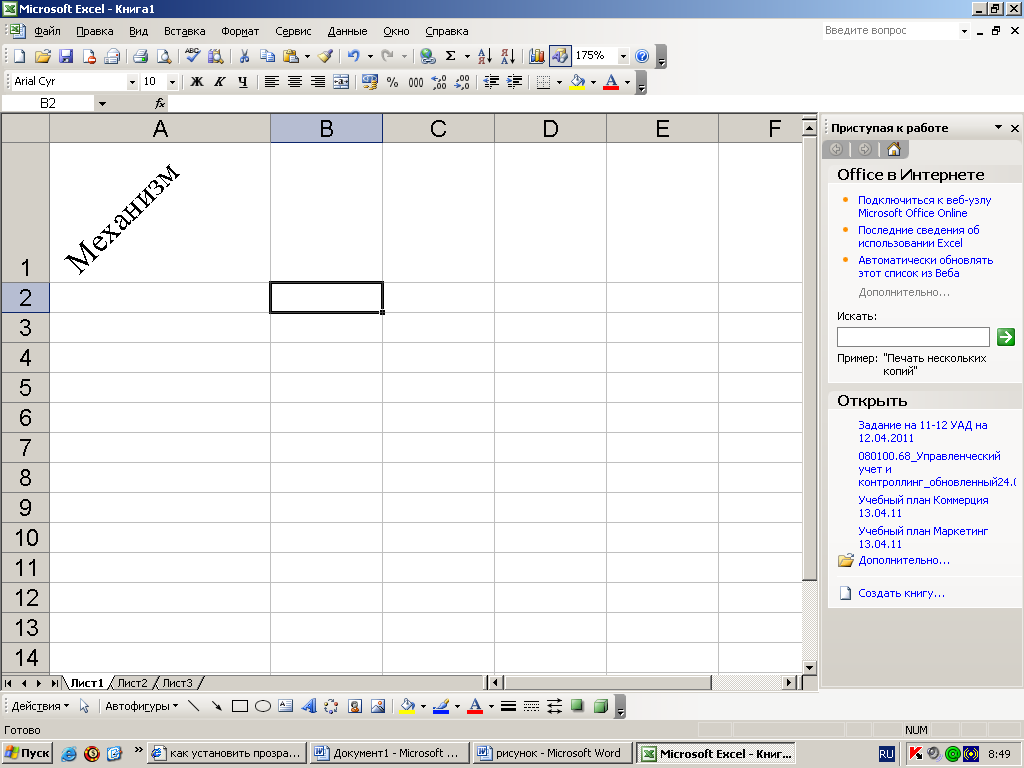
Институциональная

Информационная

Организационная

Процессная

Методическая



Цели

Средства

Ресурсы

Действия

**Подсистемы предметной области планирования**

Маркетинг

Логистика

Производство

Персонал

Финансы

Инвестиции

Инновации   
и НИОКР

Бизнес

**Подсистемы объектов планирования**

Учет

Аудит

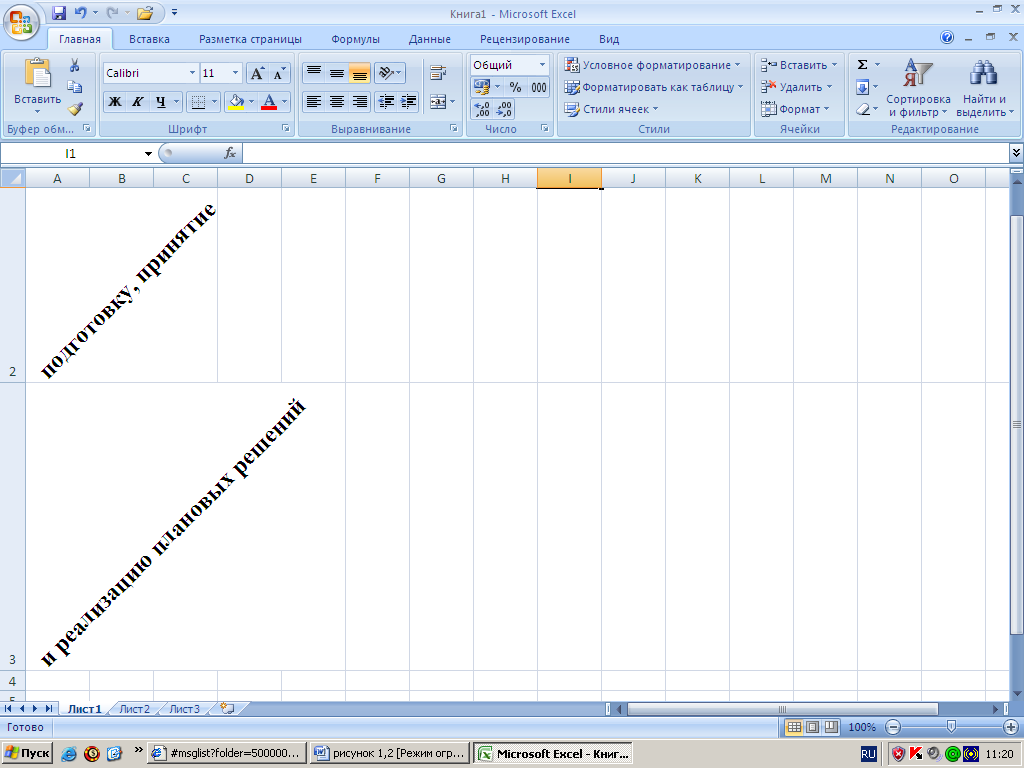
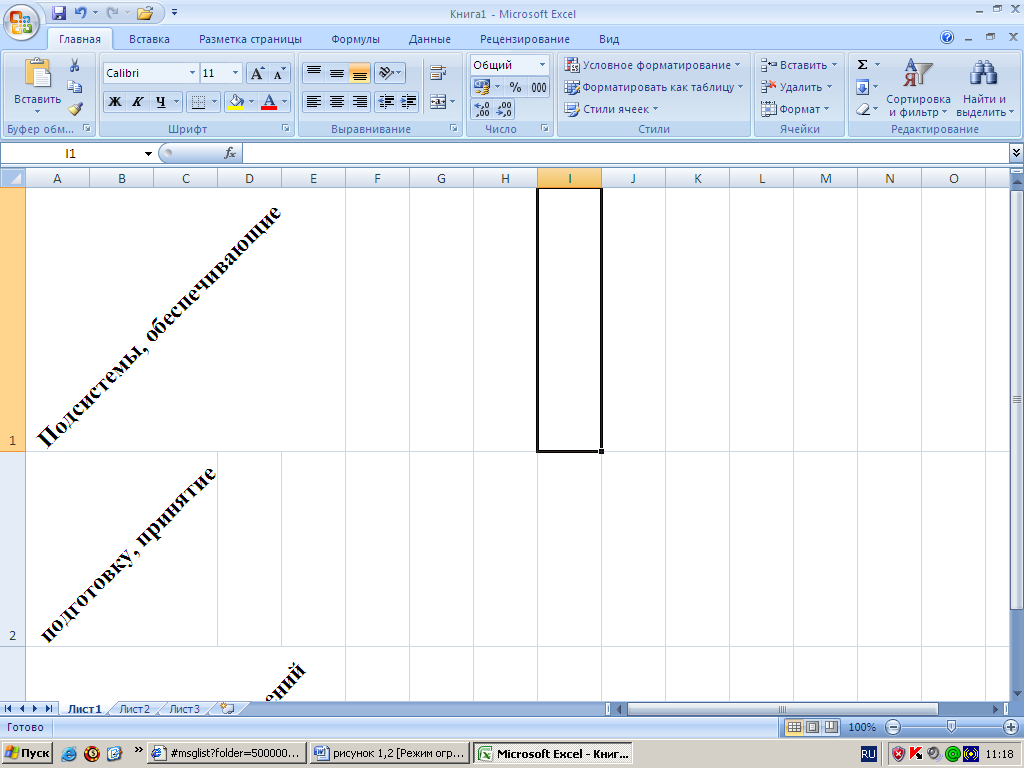
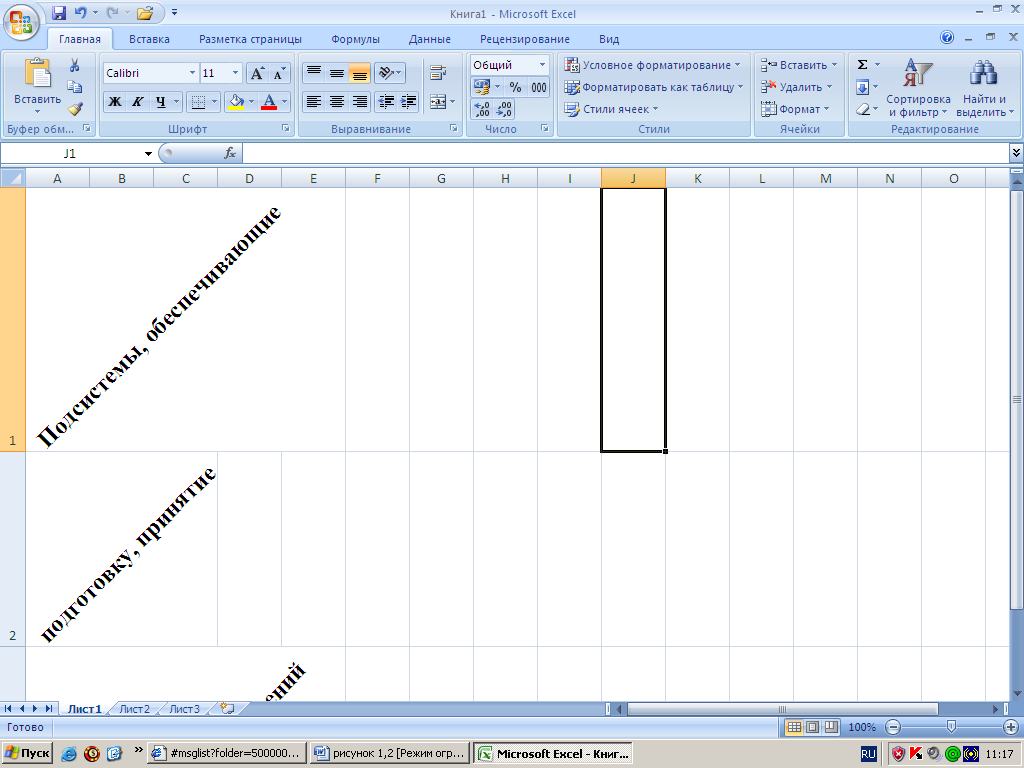
Анализ

Контроль

Мотивация

**Инфраструктурные подсистемы**

Мониторинг



208

Рисунок 9.2 – Базовая модель системы планирования промышленного предприятия в рыночной экономике

Первичным как в управлении, так и в планировании на предприятии является понятие «цель». Кибернетика рассматривает цель как информационную причину действий. Но если в технических система механизм её генерирования относительно прост, то в хозяйственных системах цель – продукт социального восприятия и отражения действительности.

***Цели предприятия*** определяют характеристики элементов системы планирования, позволяют планировать возможные изменения. В условиях высокой неопределённости внешней среды процесс целеполагания значительно усложняется: необходимо учитывать потенциальные возможности объекта управления, объём и динамику его ресурсов. Средства достижения целей сконцентрированы на распределении и преобразовании ресурсов, которые имеет или может привлечь предприятие. Поставленные цели ориентируют разработку направлений и способов (системы действий) использования ресурсов на производство конечных продуктов и услуг для удовлетворения платёжеспособного спроса на конкретных рынках**.** Таким образом, цели, подцели предприятия и производные от них задачи в комплексе являются системообразующим элементом системы планирования предприятия и одновременно элементом её предметной области в совокупности со средствами, ресурсами и действиями.

***Объектом планирования на предприятии*** является его деятельность, а подсистемы объектов планирования (инноваций и НИОКР, маркетинга, производства, логистики, персонала, финансов, инвестиций, бизнеса) отражают её детализированное представление в разрезе выполнения им отдельных функций с тем, чтобы при формировании плана развития были детально проработаны составляющие его функциональные разделы.

Отнесение «бизнеса» к объектам планирования обосновывается тем, что в рыночной экономике предприятие – это одна из форм организации бизнеса, т.е. предприятие и бизнес соотносятся как форма и содержание.

**Подсистемы, обеспечивающие подготовку, принятие и реализацию плановых решений**: информационная, институциональная, методическая, организационная, процессная.

Основное назначение ***информационной подсистемы*** – создание массивов информации с учётом требований различных подсистем планирования по наполнению и движению информационных потоков. Информационная подсистема включает в себя базы и банки данных; обеспечивающий, функциональный модули; а также модуль поддержки и принятия решений.

***Институциональная подсистема***. ***Институт*** представляет собой систему взаимосвязанных формальных и неформальных норм, регулирующих принятие решений, деятельность и взаимодействие социально-экономических субъектов и их групп и являющихся устойчивыми по отношению к изменению поведения или интересов отдельных субъектов и их групп. Будучи «правилами игры», институты задают систему стимулов, направляя деятельность по определённому «руслу».

Институциональная подсистема включает: принципы планирования; нормативную базу планирования; нормативно-правовую базу обоснования плановых решений, включающую комплекс приказов, инструкций и положений, устанавливающих взаимоотношения структурных подразделений, порядок формирования плановых документов; другие нормативные документы, имеющие правовую силу и отношение к процессу разработки планов, включая устав предприятия, учредительный договор, лицензии на право проведения работ, сертификат качества продукции, сертификат уровня производства, договоры (в том числе аренды, купли, продажи), гарантийные письма и др.

Принципы (от латинского principium - начало, основа) планирования представлены иерархией, состоящей из трёх групп, содержание которых определяется в соответствии с выделенными признаками распределения (таблица 9.1).

***Методическая подсистема*** включает методы и методики планирования.

***Методы планирования*** в экономической литературе определены как способы, приемы разработки планов. ***Методика*** − это совокупность частных правил и рабочих приемов практической разработки планов, чаще всего плановых расчетов. Поэтому методика планирования с известной условностью, сводится к методике расчетов, дающей возможность точного определения характера исследуемого процесса и количественного его измерения. Любая методика планирования представляет собой методологические советы по разработке конкретного плана.

Таблица 9.1 – Иерархия принципов планирования на предприятии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование группы | Общая характеристика | Состав принципов в группе |
| Основопола-гающие принципы | актуальны для всех уровней управления экономикой и отражают главные черты планирования | необходимость, целенаправленность, научность, комплексность, адресность, эффективность |
| Системные  принципы | предназначены для реализации основополагающих принципов, представляют собой конструктивные пути их воплощения в практику, опираются на использование системного подхода | единство, непрерывность, гибкость, точность, участие, преемственность |
| Частные правила | предназначены для реализации основополагающих и системных принципов планирования, являются элементом методики разработки конкретного вида плана | зависит от содержания плана, для разработки которого они устанавливаются |

Она содержит: формулировку целей и задач планирования; объекты планирования; систему плановых показателей, характеризующих объект; последовательность процедур по проведению плановых расчётов; описание способов и методов, используемых для обоснования плановых решений; источники данных; указания по организации планирования; технические средства для обработки плановой информации; порядок оформления плановых документов.

Методы и методика планирования входят в методологию планирования (система требований к построению планов) как её составные части совместно с логикой построения планов для различных временных горизонтов, объектов и уровней управления, обеспечения взаимосвязи и преемственности планов. Методология планирования является частью теории планирования и базой для формирования системы планирования на предприятии.

Взаимосвязь методологии планирования и системы планирования на предприятии представлена на рисунке 9.3.

В теории планирования выделяют также понятие «инструменты планирования». Инструменты планирования служат для получения и обработки информации на различных этапах планирования, и в совокупности представляют все виды методов и методик, которые могут быть использованы при реализации функций планирования: обосновании, прогнозировании, программировании, моделировании, координации и интеграции.

Методология планирования

Принципы планирования

Методы планирования

Логика планирования

Основополагающие

Системные

Общие

Конкретные

Общая

По целевым подсистемам

По объектам планирования

Частные правила

Рабочие приемы

Методики планирования

**Методология планирования**

**Система**

**планирования**

**Методики планирования**

Подсистемы объектов

Подсистемы предметов

Целевые подсистемы

Подсистемы подготовки, принятия и реализации плановых решений

Функциональные подсистемы

Инфраструктурные подсистемы

Рисунок 9.3 – Методология планирования и ее взаимосвязь с системой планирования на предприятии

В зависимости от вида мыслительных и информационных процессов выделяют четыре вида инструментов:

− аналитические, применяемые на этапе определения проблемы и при анализе отклонений;

− эвристические, направленные на использование творческих способностей людей, участвующих в планировании;

− инструменты прогноза, служащие для оценки эффекта вариантов действий, а также для прогноза изменений внешней среды;

− инструменты оценки и принятия решений, используемые для выборе вариантов плановых решений.

Такой подход сводит методы планирования и мониторинга плановой деятельности в единый комплекс, что не позволяет выделить специфику их использования при реализации каждого процесса.

Метод экономического анализа и синтеза применяется как для выяснения исходного уровня при разработке системы планов, так и при анализе составленных планов и мониторинге их выполнения. Основное содержание сводится к следующему: разложение исследуемого явления на отдельные элементы; определение влияния наиболее важных из них на всё явление в целом; синтез (сведение) отдельных причин и условий к общим, определяющим явление в целом. Особенностью применения метода экономического анализа и синтеза в планировании является то, что здесь необходимо выяснять как качественные, так и количественные стороны процессов и явлений, поскольку в планах всегда имеется временной горизонт – интервал планирования − и они (планы) должны отражать меру развития предприятия.

При разработке планов преимущественно имеет место процесс исследования от причины к следствию; при анализе выполнения − наоборот, где следствие − это результат или итоги выполнения планов. Этим определяется задача выяснения причин, факторов, условий, повлекших данные результаты. Вместе с тем, в процессе разработки планов также необходимы исследования от следствий к причинам. Так, при рассмотрении отдельных вариантов планов, возникает задача дополнительного анализа с целью определения наиболее оптимальных из них.

В практике принятия плановых решений, и, прежде всего, на прогнозно-аналитической стадии, широко используется метод системного анализа. Характерным при поиске лучшего планового решения является использование логической последовательности: цели − пути достижения целей − ресурсы. Система целей развития различных объектов планирования и путей их достижения представляет собой базу для создания конкретных моделей и методов обоснования различных видов планов. В системном анализе используются показатели, основанные на планово-учетных данных, а также данных, носящих качественный характер и получаемых на эвристической основе.

Как метод системного анализа, так и метод экономического анализа и синтеза, относят к общим методам планирования, поскольку они определяют общую методологическую и логическую направленность процесса обоснования плановых решений.

Конкретные методы планирования представлены двумя группами: методами получения и анализа исходной плановой информации; методами составления сбалансированного оптимального плана.

На прогнозно-аналитическом этапе планирования используются методы получения и анализа исходной плановой информации. К их числу относятся: логические методы обработки информации, методы детерминированного факторного анализа, методы стохастического факторного анализа, методы оптимизационного решения экономических задач, эвристические методы, методы экстраполяции и моделирования, специальные методы стратегического анализа, в том числе стратегические матрицы. Эти же методы могут применяться в соответствии с методикой разработки плана для проведения конкретных плановых расчётов, требующих аналитического обоснования.

В группу методов составления сбалансированного оптимального плана входят: балансовый, нормативный и оптимизации плановых решений. ***Балансовый*** метод считается основным методом планирования, позволяющим обеспечить достижение пропорциональности и сбалансированности всех элементов плана. Система материальных, трудовых и стоимостных (финансовых) балансов отражает различные стороны воспроизводства: его вещественные, трудовые и стоимостные пропорции. Все виды балансов разрабатываются с использованием нормативной базы планирования, определяющей уровень оптимальности и сбалансированности планов, и, поскольку, ряд плановых показателей можно непосредственно определять через нормы, то целесообразно говорить о самостоятельном ***нормативном*** методе планирования.

Экономико-математические методы, входящие в группу методов ***оптимизации плановых решений***, позволяют обеспечить соответствие выбранного планового варианта экстремальному значению критерия оптимальности в рамках определенных ограничительных условий. Но это не единственное их назначение в планировании. Эти методы позволяют упорядочить систему экономической информации, многократно ускорить проведение типовых, объемных расчетов, усиливают возможности конкретного количественного анализа разнообразных экономических проблем.

***Организационная подсистема*** включает организационные структуру и субкультуру планирования.

Организационная структура планирования характеризует форму специализации и кооперации плановой деятельности, в рамках которой персонал предприятия осуществляет процесс планирования. В оргструктуру планирования включается не только персонал, непосредственно занимающийся разработкой планов, но и персонал тех служб, который подготавливает информацию для специалистов-плановиков в соответствии с регламентом плановой деятельности (то есть косвенных образом участвует в процессе планирования).

Организационная структура планирования встраивается в организационную структуру управления предприятием и поэтому имеет идентичный ей тип. Оптимальное время, необходимое для участия высшего руководителя в планировании, составляет 1/4 его рабочего времени. Ответственность за разработку и реализацию планов на предприятии распределяется следующим образом: высший уровень руководителей отвечает за стратегическое планирование (видение, миссию, стратегические цели, стратегию развития) и тактическое планирование в примерном процентном соотношении 85:15; средний уровень руководителей (функциональный), прежде всего, отвечает и занимается в основном тактическим планированием, но принимает участие в разработке стратегических планов; низший уровень (линейные руководители) занимается разработкой и реализацией оперативных планов и принимает участие в тактическом и стратегическом планировании.

Организационная культура, основанная на ценностях и нормах бесспорного восприятия планирования как необходимого для обеспечения жизнедеятельности предприятия условия, является действенным компонентом механизма планирования на предприятии и при определённых обстоятельствах его устойчивым конкурентным преимуществом. Она ориентирована в наибольшей степени на использование способностей человека, его компетенции, творческого потенциала.

В рамках организационной культуры в зависимости от трудовой этики работников (основанной на ценностях отдельного работника, отражающих его отношение к предмету и процессу собственного труда), выполняющих определённые виды деятельности, можно выделить автономные субкультуры. Так на предприятии выделяют организационную субкультуру планирования на предприятии, имеющую неформальный характер и существующую параллельно с его формальной организационной структурой планирования.

Это подтверждается позицией У. Кинга и Д. Клиланда, утверждающих, что: «Успех планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования» [28]. Д. Хан также проводит эту мысль, обозначая рамочные условия для современного планирования: «Успешное планирование требует соответствующей философии предприятия, согласно которой необходимы планирование и определённая культура предприятия, делающая это планирование возможным» [57].

***Процессная подсистема*** напрямую связана с таким методологическим понятием как «логика планирования». «Последовательность планирования» и «исходный (отправной) пункт» являются базовыми элементами логики планирования. **Логика планирования** − это установленная на основании закономерностей развития экономических объектов и принципов обоснования плановых решений взаимосвязь между базовыми подсистемами планирования, его предметной областью, последовательностью разработки и содержанием разделов плана развития предприятия в терминологии плановых процессов и показателях».

Последовательность этапов планирования определяется как процесс планирования, первичным элементом которого является плановая операция. Операцией считается совокупность взаимосвязанных действий по решению единой экономической задачи или проблемы.

Логическая последовательность плановых операций устанавливается процедурой. Плановая процедура представляет собой официально установленный порядок действий, когда одно событие обязательно должно произойти следом за другим. Она основана на группировке плановых операций по признакам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения. Процесс, процедуры планирования и плановые операции являются элементами процессной системы.

Сопутствующими понятиями, производными от «логики планирования», считаются «технология» и «техника» планирования. Техника планирования – это совокупность навыков и приёмов плановой деятельности. Технология планирования – это способ преобразования информации в процессе планирования. Она воплощает в себе методы, последовательность операций и процедур, и тесно связана с применяемыми средствами, инструментами. Техника входит в состав технологии планирования, являющейся элементом методики, и в её составе входящей в методическую подсистему системы планирования предприятия.

***Функциональные подсистемы***. Плановая деятельность может быть структурирована с учётом специализации составляющих её отдельных видов деятельности, называемых функциями планирования. Функции планирования в своём сочетании должны соответствовать цели планирования как идеальному образу желаемого, возможного и необходимого состояния объекта планирования.

В состав функциональной подсистемы как основные, раскрывающие содержательную сторону реализации плановой деятельности, входят функции обоснования, прогнозирования, программирования, моделирования, координации и интеграции.

***Инфраструктурные подсистемы*** предназначены для обслуживания функционирования плановой системы предприятия. По мнению А.Н. Петрова планирование предназначено для контроля будущего предприятия и, следовательно, обеспечивает мониторинг деловой окружающей среды [37]. И наоборот, мониторинг необходим для планирования с целью: своевременного осуществления корректировок, обеспечения обратной связи, устранения неопределённости, обусловленной существующим лагом между принятием плановых решений и их реализацией.

Осуществление контроля невозможно без учёта, аудита и анализа, обеспечивающих подготовку информации для последующего контроля, что предопределяет включение их в состав инфраструктурных подсистем.

В процессе взаимодействия подсистем и элементов системы планирования предприятия она приобретает соответствующие свойства, отличающие её от других организационных систем. Знание свойств систем планирования необходимо для того, чтобы своевременно выявлять их несоответствие целям и задачам предприятия и адаптировать посредством модификации к новым экономическим, технологическим, социальным и др. реалиям.

Недостаточно полное знание свойств плановых систем, возможности их адаптации к тем или иным новым условиям их функционирования во многом определило неудачи прошлых реформ. Опыт их проведения показал, что не были в достаточной степени учтены такие их свойства, как консерватизм, высокая инерционность и низкая мобильность, сопротивляемость к внешним воздействиям, способность к поглощению и торможению того или иного управленческого воздействия.

Планирование является консервативным процессом. И.Ансофф утверждает: «Планирование более успешно, когда имеет дело с экстраполяцией последних изменений фирмы и менее успешно в период резких скачков роста фирмы» [6]. Реализация такой функции планирования как организационные изменения может быть сведена к тому, что:

− плановые изменения основаны больше на хорошо известных приёмах и принципах, чем на принципиально новых идеях;

− планирование больше ориентировано на короткие промежутки времени, чем на длинные периоды. То есть, план нужен для обеспечения стабильности и не может адекватно отвечать на вызовы среды.

Согласно теории динамического консерватизма, социальные системы ведут борьбу за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять. Поэтому организационные структуры сначала игнорируют сигналы о грядущих изменениях, затем начинают сопротивляться им, стремятся противостоять их воздействиям и, в конце концов, пытаются удержать их в каких-то минимальных границах.

Теоретические положения, основанные на обобщении управленческой практики, характеризуют свойство инерционности организационных систем, к которым относится, в том числе системы планирования. Сопротивление изменениям зависит от характера и глубины проводимых преобразований. Существенное сопротивление происходит в тех случаях, когда изменения: радикальны и решительны; внезапны и неожиданны; оказывают неблагоприятное воздействие на вовлечённый в них персонал; оказывается значительная поддержка, которая снижает ценность изменений; причины проведения изменений нечётко сформулированы; предыдущие изменения не принесли декларируемых результатов.

Это позволяет сделать вывод, что для нейтрализации негативных свойств системы планирования промышленного предприятия необходимо создавать такое взаимодействие подсистем и элементов, которое обеспечивало бы эффективное её использование.

Согласно теории систем любая система, в том числе и планирования, должна обладать свойствами эмерджентности, делимости, адаптивности, мобильности, гибкости и др. Д. Хан и Х. Хунгенберг считают, что важнейшими требованиями, предъявляемыми к системе планирования и контроля, и одновременно её признаками (свойствами) являются: целенаправленность; целостность; структурированность планов по содержанию, объёму и детализации информации и интервалам планирования; целеориентированная интеграция разделов плана; гибкость, актуальность, экономичность [57].

Б.А. Райзберг выделяет признаки, характеризующие планирование как большую систему со свойственными ей взаимосвязями. В соответствии с иерархией организационной структуры управления образуется иерархия планов (иерархичность); многокомпонентность плана проявляется в его делении на отдельные разделы [42].

Перечень потенциальных свойств систем планирования современных промышленных предприятий и их характеристика представлены в приложении А. Эти свойства позволяют формировать различные модели систем планирования посредством модификации базовой, не изменяя при этом её основы.

**9.3 Эволюция систем планирования предприятий, их модификации и взаимосвязь с развитием экономики**

Важной особенностью эволюции любой системы является неравномерность. Периоды постепенного накопления незначительных изменений могут прерываться резкими качественными скачками, существенно меняющими свойства системы. Обычно они связаны с так называемыми точками бифуркации – раздвоением, расщеплением прежнего пути развития. От выбора того или иного продолжения пути в точке бифуркации зависит очень многое, вплоть до появления и развития новой или, наоборот, гибели старой системы. Развитие системы – процесс закономерного её изменения, переход из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему».

Само развитие экономики создаёт онтологические предпосылки для формирования адекватно действующей экономической системе парадигмы управления и планирования предприятиями. Появление планирования и, как следствие, систем планирования связывают с глубокой трансформацией экономики, основой которой считается возникновение и распространение кооперации.

Многообразие форм собственности и способов координации экономической деятельности, увеличение размеров промышленных предприятий, появление новых организационных форм, являются важнейшими признаками классификации экономических систем. Простейшая типология, согласно которой возможны четыре теоретических, абстрактных модели национальных экономических систем, представлена на рисунке 9.4.

**Механизм**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Собственность** |  | Рынок | План |
| Частная | 1. Капиталистическая рыночная экономика | 2. Капиталистическая плановая экономика |
| Общественная | 3. Социалистическая рыночная экономика | 4. Социалистическая плановая экономика |

Рисунок 9.4 - Типология экономических систем

В любой национальной экономике в силу объективно сложившихся традиций, сформировавшихся в исторической ретроспективе, правовой и государственной системах и др., присутствуют одновременно: элементы стихийного рыночного упорядочения и элементы государственного планового регулирования; частная и общественная собственность на ограниченные ресурсы. В качестве классического примера «капиталистической рыночной экономики» приводят Англию XIX века и послевоенный Гонконг, «капиталистической плановой экономики» − фашистскую Германию, «социалистической рыночной экономики» − Югославию, «социалистической плановой экономики» − СССР.

По степени участия государства в экономике, с известной долей условности, можно было бы расположить все страны на оси, одним концом которой является рыночная экономика, а другим – командная. Государства, расположенные между этими полюсами, следует отнести к смешанной экономике. Представленное размещение на оси некоторых государств (рисунок 9.5) обусловлено тем, что в таких странах, как Россия, Швеция, Нидерланды, государство играет большую роль в экономике, чем в Англии, Японии и США.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Куба | Албания | Россия | Швеция | Нидерланды | Франция | Германия | Англия | Япония | США | Гонконг |
| Командная | | Смешанная | | | | | | | | Рыночная |

Рисунок 9.5 – Расположение некоторых государств на оси «командная-смешанная-рыночная экономика»

Рассмотрим взаимосвязь эволюции систем планирования с появлением их модификаций, являющихся следствием развития экономики в различных экономических системах.

Командная экономика описывается как система, в которой доминирует общественная собственность на средства производства, коллективное принятие экономических решений, централизованное руководство экономикой посредством государственного планирования. Историческая периодизация опыта планирования в СССР приводится в различных по глубине проработки исследованиях отечественных и зарубежных авторов.

Периодизация эволюции систем планирования в отечественной экономике (таблицы 9.3 и 9.4), основанная на выделении соответствующих этапов, позволяет акцентировать внимание на доминировании базовой модели системы планирования для конкретной экономической системы и появлении её модификаций на различных этапах развития экономики.

Таблица 9.3 − Эволюция систем планирования отечественных предприятий в административно-командной экономике

224

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическая система | Административно-командная | | | | | | | | | | | | | | |
| Целевое содержание этапа (декларируемое) | военный коммунизм | НЭП | | индустри-ализация | | экономика военного периода | | восстановление  экономики | | | совершенс-твование системы управления | интенсифи-кация экономики | | перестройка управления экономикой | |
| Год начала этапа | 1917 | 1921 | | 1928 | | 1941 | | 1946 | | | 1965 | 1979 | | 1987 | |
| Вид системы государственного планирования | Централизованная, директивная | | | | | | | | | | | | | | |
| Виды планирования на предприятии | Текущее | Перспективное, текущее | | | Текущее | | | Перспективное, текущее | | | | | | | |
| Плановый период | Квартальные годовые | с 1925 г. годовые планы;  с 1927 г. пятилетние планы | | | Квартальные, месячные и декадные планы | | | Пятилетние, годовые, квартальные и месячные планы | | | | | | | |
| Вид текущего плана | промфинплан | | с 1931 г. техпромфинплан | | | | | | | с 1967 г. техпромфинплан по единой типовой методике | | | | | |
| Результирующий (оценочный) показатель деятельности предприятий | прибыль | прибыль | отклонение фактической себестоимо-сти от плановой | | | | отклонение фактической себестоимости от плановой | | отклонение фактической себестоимо-сти от плановой | прибыль | | | | | |
| Модификации системы планирования, используемые предприятиями | система планирова-ния восстанов-ления экономики | система планирования с рыночными элементами | система планирова-ния построения социализма | | | | экстремальная система планирования | | система планирования развитого социализма | экспериментальные системы планирования повышения хозяйственной самостоятельности предприятий | | | | | |
| Порядковый номер этапа | I | II | III | | | | IV | | V | VI | | | VII | | VIII |

Таблица 9.4 − Эволюция систем планирования отечественных предприятий в рыночной экономике

225

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическая система | Рыночная | | | |
| переходная | | трансформационная | |
| Целевое содержание этапа | «шоковая терапия» и преодоление кризисных явлений в экономике | | оживление экономики | инновационное обновление экономики |
| Год начала этапа | 1991 | 1995 | 1998 (после дефолта) | 2006 г. и по настоящее время |
| Вид системы государствен-ного планирования | годовое бюджетное планирование | социально-экономическое прогнозирование | | стратегическое планирование |
| Виды планирования на предприятии | оперативное | бизнес-планирование, тактическое, оперативное | | стратегическое, бизнес-планирование, тактическое, оперативное |
| Плановый период | краткосрочный (квартальный, месячный и декадный) | краткосрочный (годовой, квартальный, месячный и декадный) | | среднесрочный, краткосрочный (годовой, квартальный, месячный) |
| Виды планов, разрабатыва-емых промышленными пред-приятиями | отдельные виды функциональных планов, оперативные планы производства | отдельные аспекты стратегических планов, бизнес-планы, функциональные планы, оперативные планы производства | | стратегические планы, бизнес-планы, функциональные планы, оперативные планы производства |
| Результирующие показатели деятельности предприятий | в краткосрочном периоде – прибыль, в долгосрочном – капитализация предприятия | | | |
| Модификации системы планирования, используемые предприятиями | упрощённая | упрощённая, адаптационная | | упрощённая, адаптационная, активно-адаптационная |
| Порядковый номер  этапа | IX | X | | XI |

**Система планирования восстановления экономики.** Переход российских предприятий в общественную собственность в 1917 году, обусловленный сменой экономической формации, поставил задачу выбора способов государственного управления ими. Обстоятельства, определяемые экономической блокадой, потребовали поиска форм и методов комплексного системного управления экономикой, начиная с рабочего места и завершая народным хозяйством страны. За базу были приняты директивные методы государственного регулирования экономики, основным среди которых было выбрано жёсткое планирование производства и распределение продуктов на государственном уровне.

Свёртывание товарно-денежных отношений привело к созданию экономической системы, которая получила в дальнейшем ряд весьма образных эпитетов, например, у А.А. Богданова - это «объединённое натуральное хозяйство», у Д.С. Львова, Н.Н. Моисеева – это «система одного завода» и т.п. Предприятия, по сути, превратились в его производственные подразделения.

Основой этому послужил декрет Совета Народных Комиссаров 1918 г., направленный на национализацию крупных промышленных, а затем и мелких частных предприятий. Организованные монополии в форме главков при Высшем совете народного хозяйства подчинили своим интересам немонополизированные частные предприятия посредством созданного государственными органами управления доминирования в системе товарного обмена.

С целью управления национализированной промышленностью началась разработка квартальных планов развития предприятий, а затем и годовых промфинпланов. С позиции информационного, методического обеспечения они были несовершенны, что объясняется отсутствием необходимой для этих целей теоретической и методологической базы, а также накопленного опыта.

В феврале 1920 года создаётся специальная комиссия из 18 человек во главе с Г.М. Кржижановским, разработавшая план электрификации России, который вошёл в историю как план ГОЭЛРО.

Характерно, что план ГОЭЛРО был построен фактически в полном соответствии с современными принципами программно-целевого подхода. Он обладал целевой направленностью, формировался на основе соподчинённости целей, которые включали: создание и укрепление промышленных предприятий государственного сектора, преобразование деревни на новой технической базе, преодоление отсталости окраинных районов страны. При разработке плана для обоснования необходимых пропорций и темпов развития важнейших отраслей тяжёлой промышленности впервые был использован балансовый метод при расчёте потребления и производства отдельных видов топлива, металла, оборудования, строительных материалов. Начала формироваться методология народно-хозяйственного планирования.

В 1921 году была окончательно оформлена организационная структура планирования в общегосударственном масштабе во главе с центральным плановым органом Государственной общеплановой комиссией (Госпланом), а также система плановых органов на всех уровнях государственного управления. На промышленных предприятиях создавались плановые ячейки. Впервые на этом этапе своего развития планирование начало оформляться в виде системы.

В соответствии с насущными потребностями специалистами Госплана были разработаны: продовольственный план (хлебофуражный баланс), план по производству и распределению металла, резины и сахара, детальный план восстановления сельского хозяйства в районах, пострадавших от голода.

**Система планирования с рыночными элементами.** С введением НЭПа в 1923 году издан декрет ВЦИК и СНК «О государственных промышленных предприятиях, действующих на началах коммерческого расчёта (трестах)». Согласно положениям декрета, целью деятельности предприятий являлось получение наибольшей прибыли, они обретали широкую хозяйственную автономию: сами устанавливали цену на продукцию, свободно выступали на рынке в качестве самостоятельных хозяйств. Государственная казна за их долги не отвечала.

Реализация положений декрета в промышленности воплотилась в замену главков на государственные тресты. В 1923 году 34% трестов объединили в торговые синдикаты, в результате чего сбыт внутри отрасли был монополизирован. В середине 20-х годов в 140 крупных трестах работали около 90% всех рабочих, занятых в промышленности. И хотя развития конкурентных отношений не произошло, принятые в годы НЭПа определённые меры, сочетающие плановые и рыночные инструменты регулирования, обеспечили восстановление экономики, которое осуществлялось достаточно высокими темпами (прирост за год 38%).

С 1925г. Госплан начал разработку единых годовых народнохозяйственных планов, контрольные цифры которых использовались в качестве заданий для всех уровней управления народным хозяйством, а в 1927 году – первого пятилетнего плана.

Выбор пятилетнего срока для планирования связан с тем, что в течении этого периода могли быть построены крупные предприятия, проведены реконструкция и техническое перевооружение действующих, созданы производственная, социальная инфраструктура и подготовлены специалисты. В основу пятилетних планов были положены прогнозы развития ключевых отраслей тяжёлой и оборонной промышленности. Исходными являлись расчёты по производству и распределению важнейших видов продукции в натуральном выражении, затем по отдельным отраслям и регионам, по комплексному развитию взаимосвязанных производств и всего народного хозяйства.

В 20-е годы промфинплан предприятий включал: производственную программу, план по труду, план по снабжению, план по себестоимости, план по прибыли, план накоплений по видам продукции. Плановые показатели определялись посредством корректировки отчётно-статистических данных.

Со второй половины 20-х годов начались первые попытки свёртывания НЭПа. Ликвидировались синдикаты в промышленности, из которой с использованием административных методов вытеснялся частный капитал. Официально НЭП не отменяли, но к 1928 г. он был фактически свернут. Юридически НЭП был прекращен только 11 октября 1931 года, когда было принято постановление о полном запрете частной торговли в СССР.

**Система планирования построения социализма.** Обусловленное монополизмом отраслей замедление темпов экономического роста экономики страны и появление первых признаков надвигающегося кризиса 1932-1933 гг. (таблица 12.5) способствовали выбору превентивного направления развития. Содержанием этого этапа стали индустриализация и на этой основе укрепление обороноспособности государства.

К 1928 году фактически сложилась система многоуровневых планов: ведущая роль принадлежала государственному плану, в соответствии с которым составлялись республиканские и отраслевые планы, а на их основе – планы предприятий.

С 1931 г. на предприятиях вместо промфинпланов начинается разработка техпромфинпланов. Первыми апробировали эту форму плана ленинградские предприятия «Светлана» и «Севкабель», перед которыми была поставлена задача проведения технического перевооружения и реконструкции. Единой методики разработки не существовало: каждая отрасль и подотрасль использовала свои методы, состав и порядок разработки, что при жёсткой централизации планирования не соответствовало требованиям.

Для этого этапа характерна также модификация системы оперативно-производственного планирования, обусловленная внедрением на предприятиях поточного производства. В этих условиях необходимо было чётко регламентировать производственный процесс на основе разработки календарно-плановых нормативов (размер партии запуска-выпуска деталей в обработку, величина нормативных заделов, длительность производственного цикла и др).

Совершенствовался и пополнялся инструментарий планирования. Так в 1939 г. академиком Л.В. Канторовичем были разработаны и рекомендованы к использованию методы математического программирования, в дальнейшем определившие возможность применения вычислительной техники в планово-экономических расчётах.

К середине 1930-х годов в результате реорганизационных преобразований в отраслях промышленности сложились трёхзвенная (наркомат-главк-предприятие) или четырёхзвенная (наркомат-главк-трест- предприятие) система управления. Первая схема нашла применение в машиностроении и станкостроении, а вторая – в металлургической, топливной, пищевой, лёгкой промышленности. Тресты сохранились в тех отраслях, где большое количество предприятий было разбросано на больших территориях, и главку трудно было обеспечить конкретное руководство ими. В работе главков сочетались техническое и планово-организационное руководство предприятиями и подотраслями в целом.

В директивном централизованном планировании плановые органы выполняли заключительные функции планирования: сведение и агрегирование показателей, составление обобщающих балансов, утверждение плана и доведение директивных показателей до ответственных исполнителей. В теории и практике директивного планирования была разработана процедура согласования планов предприятий («снизу») с общественными потребностями и ресурсами, определяемыми «сверху». Теоретически в процессе централизованного планирования при последовательном прохождении плановых показателей «снизу вверх» и «сверху вниз» должно было устанавливаться рыночное равновесие между спросом и предложением. Проблемы были с практической реализацией теоретически разработанной технологии планирования, которая нарушалась корректировками, вносимыми в процедуры директивного планирования партийными функционерами.

Реформы 30-х годов в минимальной степени ориентировались на рыночные механизмы и экономические интересы производителей и потребителей. Рассматривая высокие темпы роста советской экономики в 30-е годы, не следует считать их заслугой централизованной, директивной системы планирования. Так как, во-первых, любая развивающаяся экономика, стартующая с относительно низкого уровня, обычно имеет довольно высокий темп роста, который затем снижается; во-вторых, высокая трудовая отдача, самоотверженность в труде предопределялись духом патриотизма, значением декларируемых идей.

**Экстремальная система планирования**. Эта модель централизованной, директивной системы планирования использовалась в годы Великой Отечественной войны. Ранее созданная модель была существенно модифицирована с учётом требований военного времени. Плановый период уменьшен до квартала.

В 1941г. был принят военно-хозяйственный план на IV квартал 1941 года и на 1942 год в поквартальном разрезе, основное содержание которого мобилизация сырья, топлива, производственных мощностей, персонала для выполнения военных заказов и формирования военно-промышленной базы на востоке страны.

Произошли изменения в организационной структуре планирования. В составе Госплана СССР были созданы отделы вооружения, боеприпасов, судостроения, авиастроения и танкостроения, которые разрабатывали планы выпуска военной техники и другой продукции военного назначения.

В годы Великой Отечественной войны директивная система планирования накопила опыт решения крупных задач в экстремальных условиях, способствующих повышению обороноспособности страны.

**Система планирования развитого социализма.**  В этот период удалось полностью восстановить разрушенную экономику (пятилетний план восстановления народного хозяйства СССР на 1946-1950 гг.). Так национальный доход 1950 г. превысил уровень 1940 г. на 64%, значительно превзойдён уровень производства электроэнергии, добычи нефти и угля, выпуска автомобилей и тракторов и т.д. Среднегодовые темпы прироста ВВП по современным оценкам в 50-е годы в СССР составили 7,8%, в России – 7,7%, что превышало темпы прироста в мире и развитых странах в 1,5-2 раза. Были обеспечены существенные достижения в области развития науки и техники.

В дальнейшем темпы экономического роста стали снижаться, а к середине 60-х годов рост существенно замедлился. Предпринятая в 1957 г. реформа, направленная на усиление территориального принципа управления, не смогла обеспечить снижение ведомственных барьеров и привела к значительным затратам на её проведение.

Для этой модели системы директивного планирования характерно развитие экономико-математических методов. В конце 50-х – начале 60-х годов появляются предпосылки для практического применения методов оптимизации плановых решений.

**Экспериментальные системы планирования повышения хозяйственной самостоятельности предприятий.** Появление экспериментальных систем планирования обусловлено проводимыми реформами 1965 г., 1979 г. и 1987 г.

Наиболее удачной считают реформу 1965 года, направленную на улучшение системы управления экономикой и в определенной степени носившей рыночной характер. Изменилась система показателей планирования и оценки результатов хозяйственной деятельности государственных предприятий с тем, чтобы обеспечить рост прибыльности, рентабельности производства, улучшение качества продукции. В качестве основного результирующего показателя рекомендовано было использовать показатель прибыли. Сокращено количество утверждаемых предприятию «сверху» директивных показателей, что должно было способствовать повышению хозяйственной самостоятельности предприятий. Наряду с товарной продукцией в число объёмных показателей деятельности предприятий была включена реализованная продукция. Предприятиям было разрешено создавать фонды экономического стимулирования, образуемые из прибыли.

Реформа 1965 года была единственной экономической реформой, которая достаточно быстро принесла позитивные результаты. В течении двух лет после реализации её мероприятий в экономике наблюдался заметный подъём.

Вместе с тем эта реформа не затронула формы и отношения собственности, централизованное директивное планирование и управление, систему ценообразования, финансовую систему. Расчёт на то, что реформа будет способствовать **интенсивному** развитию экономики, не оправдался.

С целью совершенствования системы планирования в 1967 году научно-исследовательским институтом планирования и нормативов (НИИПиН) при Госплане СССР впервые была разработана типовая методика составления техпромфинплана для всех отраслей промышленности. Эта методика в обязательном порядке использовалась на предприятиях.

В последующие годы состав, порядок и методы разработки техпромфинплана продолжали совершенствоваться. В 1977 году Госпланом СССР была одобрена Типовая методика, согласно которой было рекомендовано в составе техпромфинплана разрабатывать следующие двенадцать взаимоувязанных между собой разделов: I. Производство и реализация продукции. II. Техническое развитие и организация производства. III. Показатели повышения экономической эффективности производства. IV. Нормы и нормативы. V. Капитальные вложения и капитальное строительство. VI. Материально-техническое обеспечение. VII. Труд и кадры. VIII. Себестоимость, прибыль и рентабельность производства. IX. Фонды экономического стимулирования. X. Финансовый план. XI. Социальное развитие коллектива. XII. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

Как показала разработанная в 70-е годы комплексная программа научно-технического прогресса (НТП) на 20 лет, возможности НТП использовались в СССР не в полной мере. Причины этого заключались в невосприимчивости экономической системы к достижениям НТП. С позиции теории экономического роста в этом состоял главный недостаток системы. Выделяют три характерные черты централизованной, директивной системы планирования, которые обусловили её невосприимчивость к НТП:

− в дефицитной экономике **отсутствовала рыночная конкуренция**, поэтому на товарных рынках не было реальных стимулов для борьбы за высокое качество, низкие издержки производства и цены, экологичность продукции. Дефицит рабочей силы и отсутствие конкуренции на рынке труда, низкая зарплата лишали труд качественной мотивации. Отсутствие конкуренции на финансовом рынке (государственные финансовые ресурсы передавались безвозвратно и беспроцентно) порождало дефицит капиталовложений;

− дефицитная экономика, в которой экономический рост был ориентирован на увеличение объёмов производства продукции, по своей природе была затратной и потому отторгала ресурсосберегающий НТП;

− централизованная система управления подавляла инициативу и особенно предпринимательскую деятельность.

Экономическая реформа 1979 года по своему замыслу должна была способствовать интенсификации советской экономики. Постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества» продолжало разрабатывать линию реформы 1965 года. Большинство мероприятий, намеченных экономической реформой 1979 года полностью соответствовало сущности применяемого в то время на Западе менеджмента.

В качестве положений, направленных на совершенствование системы планирования, целесообразно выделить следующие:

− первоначальный вариант пятилетнего плана развития должен составляться на предприятии, что было закреплено формально в методических документах по составлению пятилетних планов;

− одним из принципов составления долгосрочных планов должен стать программно-целевой подход.

Реформа не была реализована, поскольку система управления и система планирования уже переживала в этот период серьёзный кризис. При движении планов «снизу вверх» и «сверху вниз» субъекты планирования вели ожесточённый торг за материальные и финансовые ресурсы. Долгосрочные приоритеты были на втором плане, уступая место стремлениям наращивать валовую продукцию.

Система директивного планирования являлась одним из инструментов снижения уровня неопределённости, связанной с поступлением будущих денежных доходов производителей, но при этом неопределённость товарных потоков (для потребителей − это товарный дефицит) сохранялась, создавая тем самым экономические условия для появления и развития теневой экономики, не совместимой с институтами данной экономической системы.

Растущие информационные барьеры усложняли условия хозяйствования, и управлять экономической системой, которой был свойственен высокий уровень монополизации государственного сектора, из центра становилось невозможным. Специфика советских монополий характеризовалась следующим: они представляли собой целые отрасли и подотрасли экономики; имели мощное покровительство со стороны государства; доход от монопольно высоких цен поступал в государственную казну; им был присущ высокий уровень удельных издержек производства; они не несли ответственность за итоги работы.

В соответствии с теорией многоуровневой экономики Ю.В. Яременко одним из главных источников быстрого роста советской экономики в 50-70-е годы явились компенсационные эффекты использования массовых ресурсов в условиях дефицита качественных, а также специфические механизмы мобилизации и использования массовых ресурсов. Причины замедления экономической динамики в 80-е годы связываются с чрезмерной экономической нагрузкой, обусловленной военными расходами.

Предпринятая реформа 1987 года и принятие в 1988 году Закона «О предприятии» фактически разрушили существовавшую модель системы планирования в общегосударственном масштабе.

Все реформы, предпринятые с 1921 по 1990 гг., имели цель – сочетание директивной экономики с эффективностью рыночных отношений. Однако при неизменности механизма распределения ресурсов, жёстком государственном контроле производственной деятельности, бюрократическом волюнтаризме в управлении и планировании все эти попытки не дали положительных результатов.

Как показывают статистические данные, на протяжении всего периода существования, экономика СССР развивалась циклически и на определённых этапах ей были свойственны кризисные явления. Основные параметры экономических кризисов в России ХХ веке приведены в таблице 9.5.

Таблица 9.5 – Основные параметры экономических кризисов в России (в %)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды кризисов, годы | Национальный продукт | Промышленность | Сельское хозяйство | Инвестиции в основной капитал | Грузовые перевозки |
| 1905-1906 | -10…-15 | -5…-10 | -15…-20 | -20…-30 | -5…-10 |
| 1916-1917 | -20…-25 | -25…-30 | -10…-15 | -75…-85 | -20…-25 |
| 1918-1921 | -45…-50 | -70…-75 | -30…-35 |  | -75…-80 |
| 1932-1933 | -5…-10 | 10…+5 | -30…-35 | -10…-20 | 0…-5 |
| 1940-1946 | -30…-35 | -30…-35 | -50…-55 | -40…-50 | -354…-40 |
| 1990-1991 | -10…-15 | -5…-10 | -5…-10 | -10…-20 | -10…-15 |
| 1992-1997 | -40…-45 | -50…-55 | -30…-35 | -65…-75 | -45…-50 |
| 1998 | -5 | -5 | -13 | -12 | -3 |

1991-1995 гг. характеризуются как переходный период от командной к рыночной экономике. В отличие от командной рыночная экономикахарактеризуется как система, основанная на частной собственности, свободе выбора и конкуренции, она опирается на личные интересы, ограничивает роль правительства. Рыночная экономика гарантирует, прежде всего, свободу потребителя, что выражается в свободе потребительского выбора на рынке товаров и услуг.

Негативное отношение ко всему, связанному с предыдущей историей государственного развития во всех его сферах, распространилось и на систему планирования. Отсутствие чёткой, продуманной политики преобразований, жёсткий курс «шоковой терапии», первоначальное накопление капитала «без правил» и т.п. привели к жесточайшему кризису в экономике.

Неопределённость, вызванная экономическим кризисом, высокий уровень инфляции, разрыв хозяйственных связей между субъектами экономических отношений, формирование рыночной среды сделали невозможным использование ранее сложившейся модели системы планирования. Смена экономической системы поставила задачу формирования адекватной ей системы планирования на всех уровнях управления экономикой на основе новой теории и методологии рыночного планирования.

Этот период развития экономики связан с доминированием в использовании **упрощенной системы планирования** на промышленных предприятиях, характеризующейся: отказом от комплексного, системного планирования функциональных видов деятельности предприятия; реорганизацией, а порой и ликвидацией плановой службы предприятия с передачей некоторых видов плановых операций другим подразделениям; сокращением планового периода и др.

Вместе с тем у предприятий появляется возможность ознакомления с зарубежным опытом рыночного планирования. Так, использование стратегического и бизнес-планирования в практике плановой деятельности связано с процессом активного создания совместных предприятий в России, который начался в период либерализации внешнеэкономических связей. Первое совместное предприятие было создано в России в 1989 г. В 1991 г. было зарегистрировано 1825 совместных предприятий, в 1992 г. – 2533, в 1993 г. – 6359, в 1994 г. – 11131, в 1995 г. – 3300.

Привлечение иностранных инвестиций и осуществление деятельности совместных предприятий предполагали их обоснование в бизнес-плане. Развитие бизнес-планирования осуществлялось в зависимости от возможности и необходимости его использования в планировании конкретных направлений деятельности предприятий в условиях рыночных отношений. Так, введение в российскую экономическую практику института банкротства для несостоятельных предприятий в 1992 г. способствовало появлению в системе планирования бизнес-планов финансового оздоровления. Создавались консалтинговые фирмы, предлагающие услуги по постановке стратегического планирования и разработке бизнес-планов для промышленных предприятий.

В 1993 г. после утверждения Федерального закона «О конкуренции и ограничении монопольной деятельности на товарных рынках» создаётся нормативная база развития конкурентных отношений в России.

Первый нормативно-правовой акт, в котором были отражены положения новой модели системы макроэкономического планирования для рыночной экономики – это Федеральный закон №115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 20 июля 1995 года. В нём отсутствуют положения о стратегическом и индикативном макроэкономическом планировании, что не позволяло полностью реализовать весь цикл по формированию и реализации стратегии социально-экономического развития страны. Двадцатилетний период становления и развития правового обеспечения реализации плановой деятельности характеризовался принятием различных правовых актов, итогом которого стал Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года, в котором на институциональном уровне были закреплены методические и организационные положения реализации плановой деятельности.

**Адаптационная модель системы рыночного планирования** применяется отечественными предприятиями, уже освоившими «правила поведения» в рыночной экономике и сделавшими попытки использования зарубежного опыта рыночного планирования в реализации собственной плановой деятельности. Во второй половине 90-х годов это наиболее успешная, но не многочисленная группа промышленных предприятий, использующая отдельные элементы технологии стратегического планирования, производящая тактическое планирование по широкому кругу объектов планирования в функциональном разрезе, применяющая современные системы оперативно-производственного планирования.

**Активно-адаптационная модель системы планирования** основана равноценном использовании всех видов планирования и направлена на реализацию преимуществ лидирующего положения ведущих предприятий отрасли, развёртывание бизнеса в новых отраслях и др. направлений осуществления активной политики. Такая модель включает: полный комплекс целевых подсистем планирования (от стратегической до оперативной), современный, модифицированный с учётом состояния конкуренции на конкретном товарном рынке и конкурентной позиции предприятия, инструментарий разработки и обоснования плановых решений.

Осознание необходимости полноценного использования стратегического планирования на всех уровнях управления экономикой в качестве инструмента адаптации, уменьшающего уровень неопределённости и риска в деятельности субъектов экономики, приводит к расширению зоны его применения и новому этапу в развитии государственного регулирования экономики. На макроуровне с 2006 года начинают осуществляться нацпроекты, плановый горизонт федерального бюджета увеличивается до трёх лет (2007 г.), ставится задача разработки (2008 г.) долгосрочного стратегического плана развития России до 2020 года.

Обоснованность такого подхода к государственному регулированию подтверждается проводимыми исследованиями опыта стран с развитой рыночной экономикой. Существуют американская, японская, французская и другие модели систем планирования, но в наибольшей степени планирование было централизованно в США, конкурировавшим с СССР. Оно основано на публичном планировании в муниципалитетах и регионах и планировании в крупных фирмах. Единственный плановый орган на государственном уровне – конгресс, первый пятилетний план был разработан в 1928 году. Основной формой планов на федеральном уровне являются целевые программы. Если сравнивать, то в период противоборства экономических систем многие крупные американские корпорации превосходили по масштабам советские отраслевые министерства. Планирование внутри корпораций осуществлялось и осуществляется директивными методами.

Эволюционный анализ систем планирования предприятий в рыночной экономике достаточно детально представлен в работах Д. Аакера, И. Ансоффа и др. авторов [1,6]. Его основные положения иллюстрирует таблица 9.6.

Таблица 9.6 - Эволюция систем планирования (по И. Ансоффу)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип  планирования | Основные сферы внимания | Основное  положение | Характер / акцент в управлении | Период применения |
| Плановое  бюджетирование | Контроль отклонений и комплексное управление | Будущее повторяет прошлое | Периодический/ реактивность | С 1900-х гг. |
| Долгосрочное планирование | Прогнозирование роста и возможностей | Тенденции развития сохраняются | Периодический / предвидение | С 1950-х гг. |
| Стратегическое планирование | Изменение стратегических направлений | Новые тенденции и явления прогнозируемы | Периодический / исследование | С 1970-х гг. |
| Современное стратегическое рыночное планирование | Учет развития рынка и внешней среды | Частичная предсказуемость по сигналам внешней среды | В реальном времени / творчество | С 1990-х гг. |

Системы планирования, основанные на плановом бюджетировании, были чисто финансовыми и охватывали годовой цикл. Производственная ориентация планирования при превышении рыночного спроса над предложением ставила в первую очередь задачу минимизации производственных затрат предприятия.

Применение перспективного планирования, основанного на долгосрочном прогнозировании, связано с неизменностью настоящих тенденций в развитии предприятий в будущем, что обусловлено ускорением темпов экономического развития в 50-е − 60-е годы ХХ века и предсказуемостью поведения субъектов рыночных отношений. Этот период в большей степени, чем предыдущий, характеризуется обращением к внешней среде предприятия в силу изменения рыночной ситуации (превышение предложения над рыночным спросом).

Усиление неопределённости внешней среды, которому в немалой степени способствовал энергетический кризис 70-х годов, обеспечило условия для совершенствования систем планирования предприятий на базе усиления роли стратегического планирования, способствующего прогнозированию изменений рыночной ситуации и адекватной реакции на них.

Современное стратегическое рыночное планирование существенным образом отличается от стратегического планирования предыдущего периода развития систем планирования. Его реализация предполагает значительное сокращение времени реакции предприятия на изменения внешней среды, что создаёт дополнительное конкурентное преимущество. Кроме того, отдельные рыночные изменения выходят за рамки нормального цикла планирования, что предполагает использование в этом процессе техники скользящего планирования. Современное стратегическое планирование акцентирует внимание менеджмента предприятия на его рыночных возможностях и их реализации путём использования «стратегических окон».

Появление определённой модификации системы планирования предприятий с новым содержанием её подсистем не исключали ранее использовавшихся элементов, а дополняли их. Видоизменённые перспективное долгосрочное планирование и плановое бюджетирование используются в современных модификациях систем планирования, интегрируясь со стратегическим планированием в единую систему.

Рассмотрение содержания моделей системы рыночного планирования на предприятиях в экономически развитых странах позволяет выделить три их модификации в зависимости от уровня адаптации к внешней среде: **упрощённую**, основанную на бюджетном планировании; **адаптационную**, включающую бюджетное планирование, долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование; **активно-адаптационную**, содержащую современные модификации бюджетного планирования, долгосрочного прогнозирования и современного стратегического планирования.

Таким образом, модели систем планирования, как в командной, так и в рыночной экономике возникали и модифицировались на фоне изменения экономических условий и были призваны решать определённые задачи управления промышленными предприятиями.

**9.4 Вопросы для самоконтроля к теме 9**

1. Что понимают под системой планирования па предприятии?

2. Назовите подсистемы, включаемые в систему планирования предприятия.

3. Являются ли формы планирования и виды планов элементами системы планирования?

4. Что понимают под организацией внутрифирменного планирования?

5. В состав какой подсистемы системы планирования включают методы планирования?

6. Включают ли цели в состав системы планирования?

7. Что представляет собой объект планирования?

8. Что представляет собой субъект планирования?

9. Дайте определение предмета планирования.

10. Как соотносятся между собой система и механизм планирования?

11. Является ли организация внутрифирменного планирования элементом системы планирования?

12. Организацию внутрифирменного планирования, применительно к системе планирования па предприятии, рассматривают как самостоятельный крупный компонент или включают в состав другого более крупного компонента?

13. В состав какой подсистемы системы планирования включают принципы планирования?

14. В состав какой подсистемы системы планирования включают функции планирования?

15. В чем отличие форм планирования от видов планов?

16. Назовите признаки, по которым выделяют формы планирования и виды планов.

17. Какие факторы оказывают влияние на выбор формы планирования и видов планов?

18. Механизм планирования, применительно к системе планирования па предприятии, рассматривают как самостоятельный крупный компонент или включают в состав другого более крупного компонента?

19. Что понимают под механизмом планирования?

20. Перечислите подсистемы, включаемые в состав механизма планирования.

21. Перечислите и охарактеризуйте принципы планирования.

22. На какие основные группы можно подразделить принципы планирования?

23. В ходе процесса планирования к разработке планов привлекают руководителей и специалистов различных производственных подразделений. На какой из принципов планирования опираются при этом?

24. Каково содержание принципа холизма?

25. Какие характеристики присущи принципу гибкости планирования?

26. План используется для оценки фактических результатов деятельности предприятия. На какую функцию планирования при этом опираются?

27. Перечислите и охарактеризуйте функции планирования.

28. Перечислите конкретные методы планирования и дайте им характеристику.

29. Раскройте содержание понятия «логика планирования».

30. Какое место логика планирования занимает в методологии планирования?

**10 Прогнозирование деловой среды и его роль в управлении и планировании на предприятии**

**10.1 Экономическое прогнозирование, его сущность, предмет и объекты**

В условиях глобализации, рыночной конкуренции и научно-технической революции прогнозирование становится одним из решающих инструментов разработки стратегии и тактики развития предприятий, организаций и других субъектов рыночной экономики.

Под **прогнозом** понимается научно-обоснованное суждение о воз­можных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его осуществления.

**Прогноз** − это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической, графической или другой форме суждения о возможном состоянии предприятия и его среды в будущий период времени.

Прогнозирование имеет две плоскости конкретизации: предсказательную (дескриптивную, описательную) и сопряженную с ней, относящуюся к категории управления, − предуказательную (прескриптивную, предписательную). Предсказание подразумевает описание возможных или желательных перспектив, состояний, решений проблем будущего. Предуказание есть решение этих проблем, использование информации о будущем в целенаправленной деятельности. Таким образом, в проблеме прогнозирования различают два аспекта: теоретико-познавательный и управленческий, связанный с возможностью принятия на основе полученного знания управленческих решений.

Одним из важных направлений прогнозирования общественного раз­вития является экономическое прогнозирование. Существенную роль в совершенствовании экономического прогнозирования, повышении достоверности разрабатываемых прогнозов принадлежит прикладной научной дисциплине, изучающей закономерности и способы разработки прогнозов развития объектов любой природы − прогностике, в том числе такой ее отрасли, как экономическая прогностика.

***Экономическое прогнозирование*** − это процесс разработки экономиче­ских прогнозов, основанный на научных методах познания экономических явлений и использовании всей совокупности методов, средств и способов экономической прогностики.

Прогнозирование, в том числе экономическое, соотносится с более широким понятием − предвидения как опережающего отображения дей­ствительности, основанного, на познании законов природы, общества и мышления. В зависимости от степени конкретности и характера воздействия на ход исследуемых процессов различают три формы предвидения: гипотезу (общенаучное предвидение), прогноз, план.

**Гипотеза** характеризует научное предвидение на уровне общей теории. Это означает, что исходную базу построения гипотезы составляют теория и открытые на ее основе закономерности и причинно-следственные связи функционирования и развития исследуемых объектов. На уровне гипотезы дается качественная характеристика исследуемых объектов, выражающая общие закономерности их поведения.

**Прогноз** в сравнении с гипотезой имеет значительно большую опре­деленность, поскольку основывается не только на качественных, но и на количественных параметрах и потому позволяет характеризовать будущее состояние объекта также и количественно. Прогноз выражает предвидение на уровне конкретно-прикладной теории. Таким образом, прогноз отличается от гипотезы меньшей степенью неопределенности и большей достоверностью. В то же время связи прогноза с исследуемым объектом, явлением не являются жесткими, однозначными: прогноз носит вероятностный характер.

**План** представляет собой постановку точно определенной цели и предвидение конкретных, детальных событий исследуемого объекта. В нем фиксируются пути и средства развития в соответствии с поста­вленными задачами, обосновываются принятые управленческие реше­ния. Его главная отличительная черта − определенность и директив­ность заданий. Таким образом, в плане предвидение получает наибольшую конкретность и определенность. Как и прогноз, план основывается на результатах и достижениях конкретно-прикладной теории.

Формы предвидения тесно связаны в своих проявлениях друг с другом и с исследуемым объектом в системе управления и планирования, представляя собой последовательные в своей конкретности ступени познания поведения объекта в будущем. Исходное начало этого процесса − общенаучное предвидение состояний объекта, завершающий этап − составление плана перевода объекта в новое заданное для него состояние. Важнейшим средством для этого служит прогноз как свя­зующее звено между общенаучным предвидением и планом.

Хотя гипотеза носит наиболее общий характер, без нее невозможно никакое научное управление и планирование. Гипотеза оказывает воз­действие на этот процесс через прогноз, являясь важным источником информации для его составления. Во многих случаях гипотеза выполняет ту же роль и непосредственно при разработке планов.

Наиболее тесно связано с планированием прогнозирование. План и прогноз представляют собой взаимно дополняющие друг друга ста­дии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. При этом прогноз выступает как фактор, ориентирующий существующую практику на возможности развития в будущем, а прогнозирование − как инструмент разра­ботки планов. Формы сочетания прогноза и плана могут быть различными: прогноз может предшествовать разработке плана (применяется на этапе анализа среды и определения пред­посылок для формирования стратегии предприятия), следовать за ним (для оценки возможных результатов и их отклонения от плановых показателей и имеет целью организацию дополнительных управляющих воздей­ствий на ликвидацию отклонений), проводиться в процессе разработки плана.

Между прогнозом и планом существуют также различия. Главное из них состоит в том, что план имеет директивный, а прогноз − вероят­ностный характер. План − это однозначное решение, в том числе и тог­да, когда он разрабатывается на вариантной основе. Прогноз же по существу имеет альтернативное, вариантное содержание. В этом смысле прогнозирование представляет собой исследовательскую базу планирования, имеющую, однако, собственную методологическую и методическую основу, во многом отличную от планирования. Разра­ботка прогнозов основана на прогностических методах, в то время как планирование опирается на более строгие и точные методы балансовых и других расчетов.

Еще одно существенное отличие прогнозирования от планирования состоит в том, что оно, будучи составной частью планирования, суще­ствует самостоятельно. Выражается это, в частности, в том, что в сфере экономики и управления существуют явления и процессы, ко­торые не всегда поддаются планированию, но являются объектами про­гнозирования. К ним относятся, например, демографические процессы, текущий спрос населения на предметы потребления, уровень развития личного подсобного хозяйства, состав семей и половозрастная структура населения и т. д. Прогнозирование и планирование отличаются друг от друга также и тем, что характеризуют разные ступени познания ис­следуемого объекта, различные, хотя и взаимосвязанные, формы пред­видения его будущего состояния.

Несовпадение объектов и другие отличия прогнозирования от плани­рования обусловливают также различие в их функциях. В то время как планирование направлено на принятие и практическое осуществление управленческих решений, ***цель прогнозирования − создать научные пред­посылки для их принятия***.

За­дача экономического прогнозирования, с одной стороны, выяснить перспективы ближайшего или более отдаленного будущего в исследуе­мой области, руководствуясь реальными процессами действительности, а с другой − способствовать выработке оптимальных текущих и перс­пективных планов, опираясь на составленный прогноз и оценку при­нятого решения с позиций его последствий в прогнозируемом периоде.

Построение **типологии прогнозов** является одной из важнейших теоретических проблем экономического про­гнозирования. К числу наиболее важных критериев и признаков относятся: масштаб прогнозирования, время упреждения, характер объекта, функция прогноза.

**По масштабу прогнозирования** выделяют: макроэкономи­ческий и структурный (межотраслевой и меж­региональный) прогнозы, прогнозы развития народнохозяйственных комплексов (топливно-энергетического, агропромышленного, инвести­ционного и др.), прогнозы отраслевые и региональные, прогнозы предприятий и отдельных товарных рынков, а также отдельных производств и продуктов.

В связи **с возможностью воздействия** предприятия на свое будущее прогнозы делятся на пассивные и активные.

***Пассивный прогноз*** исходит из того, что предприятие в силу ряда причин (отсутствие необходимых средств, наличие благоприятных тенденций развития и т.д.) не намерено воздействовать на свою среду и предполагает возможность самостоятельного, не зависимого от действий предприятия развития внешних процессов.

***Активный прогноз*** предусматривает возможность активных действий предприятия по проектированию собственного будущего, его ре­ального воздействия на внешнюю среду.

В зависимости **от степени вероятности будущих событий** прогнозы делятся на вариантные и инвариант­ные.

Если вероятность прогнозируемых событий велика и предприятие рассчитывает на высокую степень определен­ности будущей среды, то прогноз включает в себя только один ва­риант развития, то есть является ***инвариантным***. Обычно инвари­антный прогноз основывается на экстраполятивном подходе, про­стом продолжении сложившейся тенденции.

***Вариантный*** прогноз основан на предположении о значитель­ной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вероятных вариантов развития. В рамках вариантного прогноза описывается несколько вероятных состояний предприятия в будущий период времени.

Каждый из вариантов развития учитывает специфическое состоя­ние будущей среды предприятия и, исходя из этого, определяет основные параметры данного бизнеса. Такого рода вариант будущего состояния предприятия называют *сценарием*.

**По способу представле­ния результатов** прогнозы делят на точечные и интервальные. ***Точечный*** прогноз предполагает, что данный вариант вклю­чает единственное значение прогнозируемого показателя. Напри­мер, через 6 месяцев цены на зонты вырастут на 10%.

***Интервальный прогноз*** − это такое предсказание будущего, в котором предлагается некоторый интервал, диапазон значений про­гнозируемого показателя. Например, через 6 месяцев це­ны на зонты вырастут на 10-15%.

**По времени упреждения** прогнозы подразделяются на опера­тивные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные. ***Оперативный*** прогноз имеет период упреждения до одного месяца, ***краткосрочный*** − от одного месяца до года, ***среднесрочный*** − от года до пяти лет, ***долгосрочный*** − от пяти до пятнадцати − двадцати лет, ***дальнесрочный*** − свыше этого периода.

Перечисленные типы прогнозов отличаются друг от друга также по своему содержанию и характеру оценок исследуемых процессов. Оперативные прогнозы основаны на предположении о том, что в прогнози­руемом периоде не произойдет существенных изменений в исследуемом объекте, как количественных, так и качественных. В них преобладают детально-количественные оценки ожидаемых событий. Краткосрочные прогнозы предполагают только количественные изменения. Оценка со­бытий соответственно дается количественная. Среднесрочные и долго­срочные прогнозы исходят как из количественных, так и из каче­ственных изменений в исследуемом объекте, причем в среднесрочных количественные изменения доминируют над качественными. В средне­срочных прогнозах оценка событий дается количественно-качественная, в долгосрочных − качественно-количественная. Дальнесрочные прогнозы исходят только из качественных изменений, причем речь идет преиму­щественно об общих закономерностях развития исследуемого объекта. Форма оценки прогнозируемых событий качественная.

**В зависимости от характера иссле­дуемых объектов,** связанного с различными аспектами воспроизвод­ственного процесса выделяют следующие прогнозы: развития производственных отношений; со­циально-экономических предпосылок и последствий научно-технического прогресса; динамики национальной экономики (её темпов, факторов и структуры); воспроизводства трудовых ресурсов, занятости и подго­товки кадров; экономического использования природных ресурсов; во­спроизводства основных средств и капитальных вложений; уровня жизни населения; финансовых отношений, доходов и цен; внешних экономиче­ских связей и др.

Каждое из перечисленных направлений имеет самостоятельное зна­чение и может разрабатываться на собственной основе. Вместе с тем между ними существует методологическое единство, обеспечивающее научный характер прогнозирования национальной экономики в целом. Экономическое прогнозирование осуществляется в единстве также и с другими видами прогнозирования: социальным, политическим, демографическим, научно-техническим, прогнозирова­нием естественных ресурсов и др. Результаты этих прогнозов учиты­ваются в различных типах экономического про­гнозирования.

**По функциональному признаку** (направлениям прогнози­рования) прогнозы подразделяются на два типа: поисковый и норма­тивный.

***Поисковый прогноз*** основан на условном продолжении в будущее тенденций развития исследуемого объекта в прошлом и настоящем, и отвлекается от условий, способных изменить эти тенденции (планов, программ и т. д.). Его задача − выяснить, как будет развиваться иссле­дуемый объект при сохранении существующих тенденций. ***Нормативный прогноз*** в отличие от поискового разрабатывается на базе зара­нее определенных целей. Его задача − определить пути и сроки достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. В то время как поисковый прогноз от­талкивается при определении будущего состояния объекта от его про­шлого и настоящего, нормативный прогноз осуществляется в обратном порядке.

С типологией прогнозов тесно связан вопрос об **источниках информа­ции о будущем и способах прогнозирования.** Различают три основных источника прогнозной информации: накопленный опыт, основанный на знании закономерностей протекания и развития иссле­дуемых явлений, процессов, событий; экстраполяция существующих тенденций, закон развития которых в прошлом и настоящем достаточ­но известен; построение моделей прогнозируемых объектов примени­тельно к ожидаемым или намечаемым условиям. Применительно к этим источникам информации различают **три взаимно дополняющих друг друга способа прогнозирования**: ***экспертный***, осно­ванный на предварительном сборе информации (анкетирование, ин­тервьюирование, опрос) и ее обработке, а также на суждениях экспертов(эксперта) относительно поставленной задачи прогноза: экстраполя­ция − изучение предшествующего развития объекта и перенесение зако­номерностей этого развития в прошлом и настоящем на будущее; моде­лирование − исследование поисковых и нормативных моделей прогнози­руемого объекта в свете ожидаемых или намечаемых изменений в его состоянии. В практике прогнозирования все перечисленные источники информации и способы разработки прогнозов используются совместно.

**10.2 Метод экономического прогнозирования**

Важная роль в развитии экономического прогнозирования как научной дисциплины принадлежит ее методу, призванному выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в данной области.

Методом экономического прогнозирования, как и любой другой отрасли знания, является диалектический метод. Он реализуется на основе использования как общих научных методов и подходов к исследованию, так и специфических методов, свойственных научному прогнозированию экономических явлений. В числе общих подходов можно выделить следующие.

**Исторический подход** заключается в рассмотрении каждого явления во взаимосвязи его исторических форм. Из взаимосвязи прошлого, настоящего и будущего следует, что будущее существует как возможность в настоящем. Поэтому прогнозирование связано с перенесением законов, тенденций, существующих в настоящем, за его пределы, с тем, чтобы на этой основе воспроизвести еще не существующую модель будущего. Связь различных исторических форм существования одного и того же явления означает, что современное состояние исследуемого объекта есть закономерный результат его предшествующего развития, а будущее состояние − закономерный результат развития в прошлом и настоящем. При таком подходе логическое исследование является отражением исторического хода общественного развития.

**Комплексный подход** включает рассмотрение явлений в их связи и зависимости, используя для этого методы исследования не только данной, но и других наук, изучающих эти же явления. Теоретической основой разработки научных представлений о будущем развитии социально-экономических объектов является экономическая теория. Методологические принципы предвидения как важного аспекта познавательной деятельности составляют часть философии. Без научного аппарата философии никакое прогнозирование, в том числе экономическое, невозможно. С этой же целью в теории и практике экономического прогнозирования широко используется научный аппарат других общественных наук. При исследовании конкретных объектов экономическое прогнозирование основывается на достижениях и научном аппарате теории планирования, а также других конкретных экономических дисциплин. Оно тесно связано также с рядом естественных и технических наук.

**Системный подход** предполагает исследование количественных и качественных закономерностей протекания вероятностных процессов в сложных экономических системах. Он играет важную роль в экономическом прогнозировании. Каждое явление действительности может рассматриваться как система. Это значит, что оно состоит из ряда связанных между собой частей, элементов, обеспечивающих в целом определенные свойства, функции, а, следовательно, и поведение. Зная эти свойства и функции, можно предвидеть поведение исследуемого объекта.

Системный подход представляет собой логический образ мышления, согласно которому процесс выработки и обоснования любого решения отталкивается от определения общей цели системы и подчинения достижению этой цели деятельности всех подсистем, включая планы развития и все другие параметры этой деятельности. При этом данная система рассматривается как часть более крупной системы, а общая цель ее развития согласуется с целями развития этой крупной системы.

Системный подход позволяет на научной основе соотнести цели развития и необходимые для их достижения ресурсы и тем самым предупреждает принятие субъективных, волевых решений.

**Структурный подход** призван сыграть важную роль в исследовании объектов прогнозирования. Значение его возрастает, поскольку целью исследования является причинное объяснение, т.е. установление причины исследуемого явления. Современные средства познания позволяют пойти дальше − объяснить структуру явления, расширить представление об изучаемом явлении.

**Системно-структурный подход** предполагает, с одной стороны, рассмотрение системы (в данном случае экономической) в качестве динамически развивающегося целого, с другой − расчленение системы на составляющие структурные элементы в их взаимодействии, поскольку в реальных условиях каждый структурный элемент воздействует как на все другие элементы, так и на систему в целом. Тем самым создается возможность вскрыть закономерности связи элементов системы, а также их соотношение и субординацию.

Разработка прогноза экономического развития с позиций системно-структурного подхода предполагает рассмотрение национальной экономики как сложной иерархической системы со всеми оставляющими ее подсистемами и их элементами.

Специфические подходы и методы экономического прогнозирования целиком и полностью связаны с экономической прогностикой. Структура этой науки определяется ее основными проблемами: анализом и синтезом объекта прогноза; адаптацией методов прогнозирования к объекту прогноза; алгоритмизацией процесса производства прогнозов. В арсенале инструментов экономической прогностики важная роль принадлежит количественным методам обработки прогностической информации − экономико-математическим методам, экономико-математическому моделированию, статистической экстраполяции и т. д.

Методология экономического прогнозирования исследует будущее в онтологическом, логическом и гносеологическом аспектах. Онтологический аспект показывает, как рождается и формируется будущее, характеризует его общую картину, влияющие на него факторы. В логическом аспекте прогноз исследуется как общенаучное понятие, сформулированное для выяснения объективного содержания процессов и результатов прогнозирования. Гносеологический аспект имеет своей задачей выяснить, как будущее отображается в человеческом сознании, каковы формы этого отображения, его истинность. Будучи формой познания, прогноз с гносеологической стороны является отражением закономерностей и возможных путей развития прогнозируемых процессов и явлений.

Соответственно проблема научного предвидения охватывает как теоретико-познавательный аспект, связанный с исследованием прогнозов как функции законов и теории наук, так и практический аспект, выражающийся, в частности, в непосредственной связи прогнозирования с планированием и управлением.

Ценность экономических прогнозов характеризуется не только значимостью прогнозируемого явления для планирования и управления, но также степенью их точности и полноты. Понятия точности и полноты призваны выразить степень качественной и количественной определенности прогнозируемого объекта. Вместе с тем они не имеют абсолютного характера. Их содержание связано с особенностями прогнозируемого объекта. В одних случаях для этого достаточно знать общую тенденцию развития будущего, в других необходима развернутая оценка его количественных параметров. Общим требованием является соответствие точности и полноты прогноза целям прогнозирования.

**10.3 Основные принципы и функции экономического прогнозирования**

Экономическое прогнозирование должно основываться на следующих ***принципах***: системности прогнозирования, научной обоснованности, адекватности прогнозов объективным закономерностям развития, альтернативности.

***Принцип системности*** прогнозирования означает, что, с одной стороны, национальная экономика рассматривается как единый объект, а с другой - как совокупность относительно самостоятельных направлений (блоков) прогнозирования.

Системный подход предполагает построение прогноза на основе системы методов и моделей, характеризующейся определенной иерархией и последовательностью. Под системностью методов и моделей прогнозирования развития субъектов экономики следует понимать их совокупность, позволяющую разработать согласованный и непротиворечивый прогноз: экономического развития по каждому направлению, основывающий на изучении складывающихся в текущем и будущем периодах экономических тенденций развития и закономерностей, на заданных целевых установках, имеющихся ресурсах, выявленных потребностях товарных рынков и их динамике. Системность прогнозирования предполагает определенную очередность использования моделей для формирования комплексного прогноза развития субъектов экономики.

***Принцип научной обоснованности*** означает, что в экономических прогнозах всех уровней всесторонний учет требовании объективных законов развития должен базироваться на изучении достижений отечественного и зарубежного опыта формирования прогнозов. Научная обоснованность экономического прогнозирования несовместима с игнорированием реальных условий и опыта прогнозирования.

Экономическое прогнозирование должно строиться на широком использовании методик и моделей как условия научного формирования прогнозов отдельных блоков комплексной системы, их обоснованности, действенности и своевременности. Система экономических прогнозов должна обеспечить непротиворечивость и взаимную корректировку прогнозов.

***Принцип адекватности*** прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии субъектов экономики и создание теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. При этом под теоретической моделью анализа и прогноза развития экономических субъектов понимается практически реализуемая модель, являющаяся формой научного отображения реальной действительности.

Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного стохастического характера реальных процессов, что означает необходимость оценки сложившихся отклонений и таких, которые могут иметь место, доминирующих тенденций, определение возможной области их расхождения, т. е. оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

***Принцип альтернативности*** прогнозирования связан с возможностью развития экономического субъекта и его отдельных звеньев по разным траекториям, при разных взаимосвязях и структурных соотношениях.

При переходе от имитации сложившихся процессов и тенденций к предвидению их будущего развития возникает необходимость построения альтернатив, т.е. определения возможных путей развития экономического субъекта. Вероятностный характер прогнозирования отражает наличие случайных процессов и отклонений при сохранении качественной однородности, устойчивости прогнозируемых тенденций. Альтернативность же исходит из предположения о возможности качественно различных вариантов развития экономики.

***Основными функциями экономического прогнозирования*** являются: научный анализ экономических процессов и тенденций; исследование объективных связей явлений развития экономического субъекта в конкретных условиях в определенном периоде; оценка объекта прогнозирования; выявление альтернатив развития экономики, накопление научного материала для обоснованного выбора определенных решений.

*Научный анализ экономических процессов и тенденций* осуществляется по трем стадиям: ретроспекция, диагноз, проспекция.

Под ***ретроспекцией*** понимается этап прогнозирования, на котором исследуется история развития объекта прогнозирования для получения его систематизированного описания. На стадии ретроспекции происходит сбор, хранение и обработка информации, источников, необходимых для прогнозирования, оптимизация как состава источников, так и методов измерения и представления ретроспекционной информации, уточнение и окончательное формирование структуры и состава характеристик объекта прогнозирования.

***Диагноз*** представляет этап прогнозирования, на котором исследуется систематизированное описание объекта прогнозирования с целью выявления тенденции его развития и выбора моделей и методов прогнозирования. На стадии диагноза производится анализ объекта прогнозирования, который лежит в основе прогнозной модели. В общем виде эти вопросы рассматриваются перед данной стадией, в процессе предпрогнозной подготовки при первичном описании объекта и постановки задачи прогнозирования. На стадии диагноза анализ объекта прогнозирования заканчивается не только разработкой модели прогнозирования, но и выбором адекватного метода прогнозирования.

***Проспекция*** представляет этап прогнозирования, на котором по данным диагноза разрабатываются прогнозы объекта прогнозирования, производится оценка достоверности, точности или обоснованности прогноза (верификация), а также реализация цели прогноза путем объединения конкретных прогнозов на основе принципов прогнозирования (синтез). На стадии проспекции выявляется недостающая информация об объекте прогнозирования, уточняется ранее полученная, вносятся коррективы и модель прогнозируемого объекта в соответствии с вновь поступившей информацией.

Научный анализ позволяет установить те факторы, активное воздействие на которые приводит к изменению существующих тенденций.

Оценка объекта прогнозирования базируется на сочетании аспектов детерминированности и неопределенности. При отсутствии одного из них прогнозирование теряет смысл. При абсолютном детерминизме исчезает возможность альтернативного выбора решений. При абсолютной неопределенности конкретное представление будущего невозможно.

Прогнозирование является непрерывным процессом. Это поражается в необходимости уточнения прогнозов с учетом научных данных и новых экономических явлений, возникающих в ходе выполнения плана.

**10.4 Mетоды экономического прогнозирования**

**10.4.1 Классификация методов прогнозирования**

Насчитывается свыше 150 различных методов прогнозирования. Однако на практике используется в качестве основных 15-20. Одним из наиболее важных классификационных признаков методов прогнозирования является *степень формализации*, которая достаточно полно охватывает прогностические методы. Вторым классификационным признаком можно назвать *общий принцип действия методов прогнозирования*, третьим − *способ получения прогнозной информации*.

***Метод экономического прогнозирования*** − совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа ретроспективных данных, внешних и внутренних связей объекта прогнозирования, а также их измерений в рамках исследуемого явления или процесса вывести суждения определенной достоверности относительно его будущего развития.

Научно-обоснованная классификация дает возможность увеличить число приемов (модификаций) на нижних уровнях классификации, куда могут быть внесены новые элементы. На рисунке 10.1 представлена классификация методов прогнозирования.

По степени формализации методы экономического прогнозирования можно разделить на интуитивные и формализованные. *Интуитивные методы* прогнозирования используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования. В этом случае используются оценки экспертов. При этом различают *индивидуальные и коллективные* экспертные оценки.

В состав индивидуальных экспертных оценок входят: метод «интервью», при котором осуществляется непосредственный контакт эксперта со специалистом по схеме «вопрос-ответ»; аналитический метод, при котором осуществляется логический анализ какой-либо прогнозируемой ситуации, составляются аналитические докладные записки; метод написания сценария, который основан на определении логики процесса или явления во времени при различных условиях.

Индивидуальные

*По общему принципу*

*действия*

Интуитивные

Интервью

Аналитиче-ский

Построениясценариев

Психоинтел-лектуальнойгенерацииидей

Коллективныеэкспертныеоценки

Метод «комиссий»

Метод коллективной генерации идей

Метод «Дельфи»

Матричный метод

Формализованные

Методы прогнозной экстраполяции

Наименьших квадратов

Экспоненциаль-ного сглаживания

Скользящих средних

Адаптивного сглаживания

Методы моделирования

Структурное

Сетевое

Матричное

Имитационное

*По способу получения прогнозной информации*

**Методы прогнозирования** *по степени формализации*

Рисунок 10.1 – Классификация методов прогнозирования

Методы коллективных экспертных оценок включают в себя метод «комиссий», «коллективной генерации идей» («мозговая атака»), метод «Дельфи», матричный метод. Эта группа методов основана на том, что при коллективном мышлении, во-первых, выше точность результата и, во-вторых, при обработке индивидуальных независимых оценок, выносимых экспертами могут возникнуть продуктивные идеи.

В группу формализованных методов входят две подгруппы: экстраполяции и моделирования. К первой подгруппе относятся методы: наименьших квадратов, экспоненциального сглаживания, скользящих средних. Ко второй − структурное, сетевое и матричное моделирование.

Рассмотренные классы интуитивных и формализованных методов схожи по своему составу с экспертными и «фактографическими» методами. Фактографические методы основаны на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом развитии, экспертные базируются на информации, полученной по оценкам специалистов-экспертов.

В класс экспертных методов прогнозирования входит метод эвристического прогнозирования (эвристика − наука, изучающая продуктивное, творческое мышление). Это аналитический метод, суть которого заключается в построении и последующем усечении «дерева поиска» экспертной оценки с использованием эвристики. При этом методе осуществляется специализированная обработка прогнозных экспертных оценок, полученных путем систематизированного опроса высококвалифицированных специалистов. Он применяется для разработки прогнозов научно-технических проблем и объектов, анализ развития которых либо полностью, либо частично не поддается формализации.

Структура метода эвристического прогнозирования включает в качестве основных элементов: синтез граф − модели объекта; формирование экспертных групп и оценки компетентности экспертов; формирование вопросов и разработку таблиц экспертных оценок; анализ работы экспертов; алгоритмы обработки таблиц экспертных оценок; способ вариации полученных прогнозов, синтез прогнозных моделей.

Особое место в классификации методов экономического прогнозирования занимают комбинированные методы, которые объединяют различные методы. Например, коллективные экспертные оценки и методы моделирования или статистические и опрос экспертов.

В качестве информации используется фактографическая и экспертная информация.

При классификации методов прогнозирования необходимо иметь в виду, что содержательная систематизация методов прогнозирования должна определяться самим объектом прогнозирования, экономическими процессами развития и их закономерностями.

**10.4.2 Методы коллективной экспертной оценки**

Сущность метода коллективной экспертной оценки для разработки прогнозов состоит в определении согласованности мнений экспертов по перспективным направлениям развития объекта прогнозирования, сформулированным ранее отдельными специалистами, а также в оценке аспектов развития объекта, которая не может быть определена другими методами (например, аналитическим расчетом, экспериментом и т. д.).

Содержание метода коллективной экспертной оценки заключается в следующем:

1. Для организации проведения экспертных оценок создаются рабочие группы, в функции которых входят проведение oпроса, обработка материалов и анализ результатов коллективной экспертной оценки. Рабочая группа назначает экспертов, которые дают ответы на поставленные вопросы, касающиеся перспектив развития данной отрасли. Количество экспертов, привлекаемых для разработки прогноза, может колебаться от 10 до 150 человек, в зависимости от сложности объекта.

2. Перед тем, как организовать опрос экспертов, необходимо уточнить основные направления развития объекта, а также составить матрицу, отражающую главную цель, подцели и средства их достижения. При этом в ходе предварительного анализа совместно с группой специалистов определяются наиболее важные цели и подцели для решения поставленной задачи.

3. При проведении опроса экспертов необходимо обеспечить однозначность понимания отдельных вопросов, а также независимость суждений экспертов.

4. Ведется обработка материалов коллективной экспертной оценки, которые характеризуют обобщенное мнение и степень согласованности индивидуальных оценок экспертов. Обработка данных оценок экспертов служит исходным материалом для синтеза прогнозных гипотез и вариантов развития объекта прогнозирования.

Окончательная оценка определяется либо как среднее суждение, либо как среднее арифметическое значение оценок всех экспертов, либо как среднее нормализованное взвешенное значение оценки.

***Метод коллективной генерации идей («мозговая атака»)***. Задачи прогнозирования, решаемые с помощью методов экспертных оценок, включают два формально не связанных между собой элемента: определение возможных вариантов развития объекта прогнозирования и их оценку. Анализ экспертных методов показывает целесообразность применения «мозговых атак» для определения возможных вариантов развития. Их использование позволяет получить продуктивные результаты за короткий период времени и вовлечь всех экспертов в активный творческий процесс.

Методы «мозговых атак» можно классифицировать по признаку наличия или отсутствия обратной связи между руководителем и участниками «мозговой атаки» в процессе решения некоторой проблемной ситуации. Наличие обратной связи позволяет концентрировать внимание участников только на вариантах, полезных по тем или иным критериям для решения проблемной ситуации. Отсутствие обратной связи, т.е. максимальная стимуляция высказываний, предполагает проведение сложной и большой по объему работы на этапе их оценки.

***Дельфийский метод***. Метод «Дельфи» − один из наиболее распространенных методов экспертной оценки будущего, т. е. экспертного прогнозирования. Этот метод разработан американской исследовательской корпорацией РЭНД и служит для определения и оценки вероятности наступления тех или иных событий.

Метод «Дельфи» построен на следующем принципе: в неточных науках мнения экспертов и субъективные суждения в силу необходимости должны заменить точные законы причинности, отражаемые естественными науками.

Метод «Дельфи» позволяет обобщать мнения отдельных экспертов н согласованное групповое мнение. Ему присущи все недостатки прогнозов, построенных на основе экспертных оценок. Однако проводимые корпорацией РЭНД работы по совершенствованию этой системы значительно повысили гибкость, быстроту и точность прогнозирования.

Метод «Дельфи» характеризуется тремя особенностями, которые отличают его от обычных методов группового взаимодействия экспертов. К таким особенностям относятся: а) анонимность экспертов; б) использование результатов предыдущего тура опроса; в) статистическая характеристика группового ответа.

Метод «Дельфи» осуществим и эффективен при получении преимуществ от участия группы в подготовке прогноза; в то же время этот метод сводит до минимума или устраняет большинство трудностей, связанных с работой комиссии, хотя он может потребовать больше времени, чем комиссия с личным общением членов, особенно если опрос производится по почте.

**10.4.3 Построение сценариев и прогнозные графы**

Написание сценария − это метод описания логически последовательного процесса, события исходя из сложившейся ситуации. Описание сценариев ведется с учетом временных оценок. Основное назначение сценария ─ определение главной цели развития прогнозируемого объекта, явления и формулирование критериев для оценки верхних уровней «дерева целей».

***Сценарий*** − это картина, отображающая последовательное детальное решение задачи, выявление возможных препятствий, обнаружение серьезных недостатков, с тем чтобы решить вопрос о возможном прекращении начатых или завершении проводимых работ по прогнозируемому объекту.

Сценарий, по которому должен составляться прогноз развития объекта или процессов, должен содержать в себе вопросы развития экономики, внешней и внутренней среды. Сценарий по своей описательности является аккумулятором исходной информации, на основе которой должна строиться вся работа по развитию прогнозируемого объекта. Поэтому сценарий в готовом виде должен быть подвергнут тщательному анализу.

На рисунке 10.2 показана модель сценария, охватывающая все уровни. Для анализа данной модели может быть применен системный подход, обеспечивающий последовательное рассмотрение взаимосвязанных компонентов решения прогнозируемого явления, процесса.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития: технологии; рыночных сегментов; стран или регионов и т.д.

Исследование потенциальных возможностей областей наук в целях повышения эффективности производства по выпуску конкурентоспособной продукции

*Политика*

*Новые производственные мощности*

*Финансирование*

*Отрасль промышленности*

*Валовой выпуск продукции*

*Внутренний рынок*

*Внешний рынок*

*Финансирование*

*Альтернатива, риск, проблемы, цели, критерии*

*Альтернатива, риск, проблемы, цели, критерии*

*Возможности*

*Возможности*

*Возмож-*

*ности*

*Потреб-*

*ности*

*Средства*

*Имеющиеся производственные мощности*

*Наука*

*Области наук*

*А*

*Б*

*В*

*Г*

*Д*

*Средства*

*Средства*

*Средства*

Рисунок 10.2 – Модель сценария

Предприятие с разнообразием направлений деятельности меньше поддается прогнозированию в рамках сценария. В целом сценарий подчинен стратегической функции предприятия и разрабатывается в процессе долгосрочного планирования. Широкий временной охват предполагает усиление неопределенности среды бизнеса, и поэтому для сценария, как правило, характерны некоторая недостоверность и повышенное количество ошибок. Поэтому при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход для его разработки, помимо качественных могут использоваться количественные методы: экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т.д.

***Составление сценария*** обычно включает в себя несколько этапов.

1. *Структурирование и формулировка проблемы.*

Проблема должна быть определена настолько точно, как это возможно. На данном этапе должна быть собрана и проанализирована базовая информация.Поставленная задача должна быть согласована со всеми участниками. Необходимо осветить структурные и внутренние характеристики проблемы.

2. *Определение и группировка сфер влияния.*

Для осуществления второго этапа необходимо выделить критические точки среды бизнеса и оценить их влияние на будущее предприятия.

3. *Установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия.*

После того как основные сферы влияния обозначены, необходимо определить их возможное состояние в будущем исходя из намеченных целей.

«Дерево целей» используется при анализе систем, объектов, процессов, в которых можно выделить несколько структурных или иерархических уровней. «Дерево целей» строится путем последовательного выделения все более мелких компонентов на понижающихся уровнях (рисунке 10.3).

*Уровень А*

*Уровень Б*

*Уровень В*

*Б1*

*В22*

*В21*

*В12*

*В11*

*А*

*Б2*

*Вершина*

Рисунок 10.3 – Трёхуровневая система иерархии

На рисунке 10.3 показано, что каждая ветвь на каждом уровне разделяется на два ответвления следующего, более низкого уровня. Точка разветвления называется вершиной. Из каждой вершины должно исходить не менее двух ветвей, причем число этих ветвей не ограничено сверху.

В данном случае каждая вершина представляет собой цель для всех исходящих для нее ветвей. Каждая цель осуществляется с помощью успехов, достигнутых на всех исходящих ветвях, и эта цель, в свою очередь, находит обоснование как подцель, взятая из последовательности ветвей, связывающих ее с вершиной «дерева». «Дерево целей» используется, прежде всего, для описательных, а не нормативных целей.

**10.4.4 Методы прогнозной экстраполяции**

При формировании прогнозов с помощью экстраполяции обычно исходят из статистически складывающихся тенденций изменения тех или иных количественных характеристик объекта прогнозирования. Экстраполируются оценочные функциональные системные и структурные характеристики. Экстраполяционные методы являются одним из самых распространенных и наиболее разработанных среди всей совокупности методов прогнозирования.

Однако степень реальности такого рода прогнозов в значительной мере обусловливаются аргументированностью выбора пределов экстраполяции и стабильностью соответствия «измерителей» по отношению к сущности рассматриваемого явления.

Последовательность действий при статистическом анализе тенденций и экстраполировании состоит в следующем:

─ четкое определение задачи, выдвижение гипотез о возможном развитии прогнозируемого объекта, обсуждение факторов, стимулирующих и препятствующих развитию данного объекта, определение необходимой экстраполяции и ее допустимой дальности;

─ выбор системы параметров, унификация различных единиц измерения, относящихся к каждому параметру в отдельности;

─ сбор и систематизация данных. Перед сведением их в соответствующие таблицы еще раз проверяется однородность данных и их сопоставимость;

─ в ходе статистического анализа и непосредственной экстраполяции данных выявить тенденции или симптомы изменения изучаемых величин.

В экстраполяционных прогнозах особо важным является своевременное фиксирование объективно намечающихся сдвигов, лежащих в основе появляющихся тенденций.

Под ***трендом*** понимается характеристика основной закономерности движения во времени, в некоторой мере свободной от случайных воздействий. ***Тренд*** ─ это длительная тенденция изменения экономических показателей. При разработке моделей прогнозирования тренд оказывается основной составляющей прогнозируемого временного ряда, на которую накладываются другие составляющие. Результат при этом связывается с ходом времени. Предполагается, что через время можно выразить влияние всех основных факторов.

Под ***тенденцией развития*** понимают некоторое его общее направление, долговременную эволюцию. Обычно тенденцию стремятся представить в виде гладкой траектории.

Метод экстраполяции не дает точных результатов на длительный срок прогноза, потому что исходит из прошлого и настоящего, и тем самым погрешность накапливается. Этот метод дает положительные результаты на ближайшую перспективу прогнозирования тех или иных объектов.

Для нахождения параметров приближенных зависимостей между двумя или несколькими прогнозируемыми величинами по их эмпирическим значениям применяется метод наименьших квадратов. Его сущность состоит в минимизации суммы квадратических отклонений между наблюдаемыми величинами и соответствующими оценками (расчетными величинами), вычисленными по подобранному уравнению связи.

Этот метод лучше других соответствует идее усреднения как единичного влияния учтенных факторов, так и общего влияния неучтенных.

Рассмотрим простейшие приемы экстраполяции. Операцию экстраполяции в общем виде можно представить в виде определения значения функции:

*Yi + L=f(YikL),* (10.1)

где *Yi + L* ─ экстраполируемое значение уровня; *L* ─ период упреждения; *Yik* ─ уровень, принятый за базу экстраполяции.

Под ***периодом упреждения*** при прогнозировании понимается отрезок времени от момента, для которого имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз.

***Экстраполяция на основе средней***. В самом простом случае, при предположении о том, что средний уровень ряда не имеет тенденции к изменению или если это изменение незначительно, можно принять *Yi + L= Ȳ,* т.е. прогнозируемый уровень равен среднему значению уровней в прошлом.

Доверительные границы для средней при небольшом числе наблюдений определяются следующим образом:

, (10.2)



где − табличное значение *t* − статистики Стьюдента с *п − 1* степенями и уровнем вероятности *р*;



− средняя квадратическая ошибка средней. Значение её определяется по формуле . В свою очередь, среднее квадратическое отклонение *S* для выборки равно:



(10.3)



Доверительный интервал, полученный как , учитывает неопределенность, которая связана с оценкой средней величины. Общая дисперсия (связанная как с колеблемостью выборочной средней, так и с варьированием индивидуальных значений вокруг средней) составит величину . Таким образом, доверительные интервалы для прогностической оценки равны:



(10.4)



Недостаток рассмотренного подхода заключается в том, что доверительный интервал не связан с периодом упреждения.

***Экстраполяция по скользящей и экспоненциальной средней***. Для краткосрочного прогнозирования наряду с другими приемами могут быть применены адаптивная или экспоненциальная скользящие средние. Если прогнозирование ведется на один шаг вперед, то или , где − адаптивная скользящая средняя; − экспоненциальная средняя. Здесь доверительный интервал для скользящей средней можно определить аналогично тому, как это было сделано в формуле



(10.5)



в которой число наблюдений обозначено символом *n*. Поскольку при расчете скользящей средней через *m* обозначалось число членов ряда, участвующих в расчете средней, то заменим в этой формуле *n* на *m*. Так как *m* обычно берется равной нечетным числам, то подсчитаем для них соответствующие значения величины Что касается экспоненциального сглаживания, то, так как дисперсия экспоненциальной средней равна , где *S* − среднее квадратическое отклонение, вместо величины в формуле, приведенной выше, при исчислении доверительного интервала прогноза следует взять величину или . Здесь *α* – коэффициент экспоненциального сглаживания.



***Экстраполяция на основе среднего темпа***. Если в основу прогностического расчета положен средний темп роста, то экстраполируемое значение уровня можно получить с помощью формулы (где *r* − средний темп роста, − уровень, принятый за базу для экстраполяции). Здесь принят только один путь развития − развитие по геометрической прогрессии, или по экспонентной кривой. Во многих же случаях фактическое развитие явления следует иному закону, и экстраполяция по среднему темпу нарушает основное допущение, принимаемое при экстраполяции: допущение о том, что развитие будет следовать основной тенденции − тренду, наблюдавшемуся в прошлом. Чем больше фактический тренд отличается от экспоненты, тем больше данные, получаемые при экстраполяции тренда, будут отличаться от экстраполяции на основе среднего темпа.



Таблица 10.1 – Значения величины



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *m* |  | *m* |  |
| 3  5  7 | 1,153  1,095  1,068 | 9  11 | 1,054  1,044 |

Средний темп или определяется на основе изучения прошлого, или оценивается каким-либо другим путем (например, подбор вариантов для различных ситуаций). В качестве исходного (базового) уровня для экстраполяции представляется естественным взять последний уровень ряда, т.е. поскольку будущее развитие начинается именно с этого уровня.



***Метод наименьших квадратов*** при оценке параметров полиномов может быть применен при аппроксимировании действительного развития явления с помощью полиномиального тренда. В данном случае необходимо представить зависимую переменную *y* как функцию времени в виде многочлена:

(10.6)



где − параметры; *t* − время; − степень полинома.

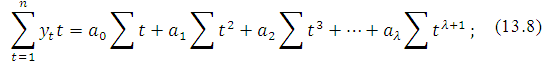


Оценки параметров , , … , можно получить с помощью метода наименьших квадратов. Развернутая запись системы нормальных уравнений, в которой переменные заменены характеристиками времени имеет вид

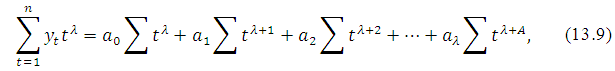




(10.7)



(10.8)



(10.9)

где *n* − число членов в динамическом ряду. Суммирование здесь производится от *t* = 1 до *t = n*.

Используя матричные обозначения, систему (10.7, 10.8, 10.9) можно записать в виде

, (10.10)

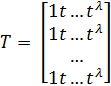
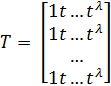


где

(10.11)



. (10.12)



Система (10.7, 10.8, 10.9), состоящая из λ-уравнений, содержит в качестве известных величин (т.е. суммы наблюдаемых значений уровней динамического ряда, умноженных на показатели времени в степени 0, 1, 2, ..., λ) и λ неизвестных величин . Решение этой системы относительно и дает искомые значения параметров.



10.4.5 Методы моделирования

Впервые для целей прогнозирования построение операционных моделей было предпринято в экономике. Модель конструируется субъектом исследования так, чтобы операции отображали характеристики объекта (взаимосвязи, структурные и функциональные параметры и т.п.), существенные для цели исследования. Поэтому вопрос о качестве такого отображения ─ адекватности модели объекту ─ правомерно решать лишь относительно определенной цели. Конструирование модели на основе предварительного изучения объекта и выделения его существенных характеристик, экспериментальный и теоретический анализ модели, сопоставление результатов с данными объекта, корректировка модели составляют содержание метода моделирования.

***Методы математического моделирования***. Применение метода моделирования в прогнозировании требует особого внимания. Трудность применения метода моделирования в прогнозировании деятельности предприятия определяется его сложностью как объекта и поэтому вынуждает пользоваться не единственной моделью, а системой методов и моделей, характеризующейся определенной иерархией и последовательностью.

Под системой моделей прогнозирования деятельности предприятия следует понимать совокупность методик и моделей, позволяющую дать согласованный и непротиворечивый прогноз его развития, основывающийся на изучении складывающихся в текущем и будущих периодах экономических тенденций и закономерностей, на заданных целевых установках, на имеющихся ресурсах, выявленных потребностях товарных рынках и их динамике.

Такая система предполагает определенную очередность использования моделей для целей составления комплексного прогноза.

Под экономико-математической моделью понимается методика доведения до полного, исчерпывающего описания процесса получения и обработки исходной информации и правил решения рассматриваемой задачи в достаточно широком классе конкретных случаев.

Использование математического аппарата для описания моделей (включая алгоритмы и их действия) связано с преимуществами математического подхода к многостадийным процессам обработки информации, использованием идентичных средств формирования задач, поиска методов их решения, фиксации этих методов и их преобразования в программы.

Разработка системы моделей прогнозирования проходит три этапа.

На первом этапе разработки локальных методик прогнозирования прорабатываются отдельные модели и подсистемы моделей прогнозирования. Разработанные модели должны быть взаимно увязаны и составлять единую систему для целей прогнозирования, обеспечивающую взаимодействие отдельных моделей в соответствии с определенными требованиями.

На втором этапе разработки локальных методик прогнозирования создается система взаимодействующих моделей прогнозирования, уточняются и согласовываются подсистемы моделей, проверяется их взаимодействие, определяется последовательность использования отдельных моделей, а также приемов оценки и методов проверки получаемых комплексных прогнозов.

Третий этап создания системы моделей прогнозирования в основном связан с уточнением и развитием отдельных локальных систем и методик в ходе практического их использования для целей комплексного прогнозирования деятельности предприятия.

Требования, предъявляемые к отдельным моделям и системе моделей прогнозирования, предопределяют методы, с помощью которых эти модели могут и должны разрабатываться, а также методы и средства осуществления расчетов по ним. Эти требования сводятся главным образом к следующим положениям:

− методика должна давать четкое описание последовательности правил (алгоритма), позволяющее составить отдельный прогноз при достаточно широких предположениях о характере и значениях исходной для данного прогноза информации определенной структуры;

− методика должна использовать методы и технические средства, позволяющие проводить расчеты своевременно и многократно, исходя, как правило, из неоднородной и большой по объему, меняющейся по вариантам прогноза информации;

− в подобных методиках должны учитываться сложные, многофакторные связи прогнозируемых процессов и показателей. Необходимо обеспечить выявление в этих условиях важнейших и устойчивых закономерностей и тенденций. Такое выявление необходимо как на исходном материале, так и в процессе анализа результатов, получаемых по данной методике, и их расчетов по комплексу связанных с ней моделей;

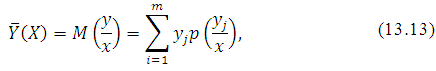
− необходимо согласование отдельных прогнозов в их системе. Система прогнозов должна обеспечить непротиворечивость и взаимную корректировку прогнозов.

Применение математических методов является необходимым условиям для разработки и использования методов прогнозирования, обеспечивающим высокие требования к обоснованности, действенности и своевременности прогнозов развития предприятия.

***Методы регрессионного и корреляционного анализа***. Регрессионный анализ используется для исследования форм связи, устанавливающих количественные соотношения между случайными величинами изучаемого случайного процесса. Иными словами, связь между случайной и неслучайной величинами называется регрессионной, а метод анализа таких связей − регрессионным анализом.

Регрессионный анализ является частью теории корреляции. Пусть случайные величины с распределением По определению регрессией называют функцию





(10.13)

где *X* − одно из значений выборки

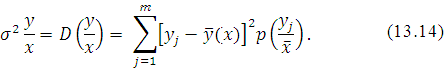


− условное математическое ожидание случайной величины *у* при фиксированном *х*.



Варьируя *х* как параметр, получим в плоскости переменных (*х, у*) геометрическое место центров условных распределений, называемое кривой регрессии *у* на *х*. Если в формуле (13.3) поменять местами переменные, то получим кривую регрессии *х* на *у*. За оценку меры отклонения случайной величины от центра принимается величина условной дисперсии

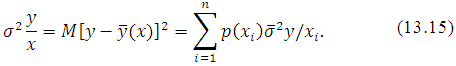




(10.14)

Уравнение регрессии в теории корреляции используется для решения задачи прогнозирования изменения случайной величины *у* по данным эксперимента или наблюдениям . Точность прогноза оценивается средней из условий дисперсии





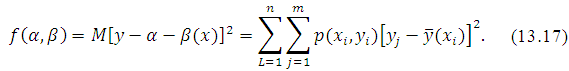
(10.15)

Простейшей функцией регрессии является линейная:

, (10.16)



коэффициенты которой α и β вычисляются методом наименьших квадратов, исходя из условия минимизации функции ошибки:



(10.17)

Известно, что достигает своего минимума на прямой:



(10.18)



где , − средние случайные величины соответственно *х* и *у*.



Полученное уравнение регрессии *у* на *х* является приближенным. Поменяв в уравнении (10.18) местами переменные, получим уравнение прямой приближенной регрессии *х* на *y.*

(10.19)



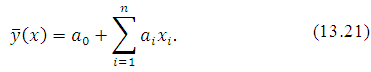
Коэффициенты

(10.20)



называются коэффициентами регрессии, а *p* − коэффициентом корреляции. При *р* = ± 1 уравнения (13.18) и (13.19) совпадают. Тем самым подтверждается, что коэффициент корреляции действительно оценивает степень линейности связи случайных величин *у* и *х*.

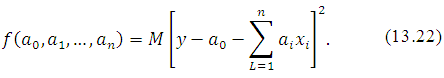
Выбор функции регрессии зависит от характера изучаемого случайного процесса. Для более сложных процессов строят модель множественной линейной регрессии:



(10.21)

При этом, как и в случае построения регрессионной модели для одной переменной, задача сводится к определению коэффициентов посредством минимизации функций ошибок:

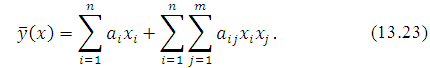




(10.22)

Задача минимизации решается методом наименьших квадратов.

Дальнейшим обобщением, допускающим изучение более сложных процессов, является распространение изложенных процедур на задачи множественной регрессии. Например, для номинальной модели второго порядка



(10.23)

Корреляционный анализ изучает корреляционные связи между случайными величинами. Две случайные величины *α* и *β* называются корреляционно связанными, если математическое ожидание одной из них меняется в зависимости от изменения другой. Теснота связи между случайными величинами *α* и *β* характеризуется (при соблюдении некоторых предпосылок) и коэффициентом корреляции *р* *(α, β).* Если *р(α, β) = 0*, то это говорит о том, что величины *α* и *β* не коррелируются. Если *р(α, β)* = 1, то имеется прямолинейная функциональная зависимость.

Корреляционный анализ позволяет количественно оценивать связи между большим числом взаимодействующих экономических явлений. Его изменение делает возможным проверку различных экономических гипотез о наличии и силе связи между двумя явлениями и группой явлений. Корреляционный анализ тесно связан с регрессионным анализом.

Регрессионный анализ предполагает решение двух задач. Первая заключается в выборе независимых переменных, существенно влияющих на зависимую величину, и определении формы уравнения регрессии (обычно этот этап в разработке регрессии называют спецификацией). Данная задача решается путем анализа изучаемой взаимозависимости по существу. Формальные средства могут служить здесь лишь некоторыми ориентирами. Вторая задача − оценивание параметров − решается с помощью того или иного статистического метода обработки наблюдения.

Применение корреляционного анализа предполагает реализацию следующих предпосылок: определение тесноты и формы связи переменных

зависимостей, при этом существенна задача исследования формы связи. Выбор тех или иных показателей тесноты корреляционной зависимости определяется ее формой. Кроме того, никакой прогноз относительно дальнейшего развития изучаемого явления в его связи с данным фактором невозможен без представления о форме этой связи. Под формой корреляционной зависимости понимают ту тенденцию, которая проявляется в изменении изучаемого признака в связи с изменениями признака-фактора.

**10.5 Вопросы для самоконтроля к теме 10**

1. Привести определение понятий «прогноз» и «экономическое прогнозирование».

2. Назвать формы предвидения в зависимости от и характера воздействия на ход исследуемых процессов. Раскрыть их содержание.

3. Основная цель экономического прогнозирования.

4. Признаки типологии построения экономических прогнозов.

5. Какие виды экономических прогнозов выделяют по масштабу прогнозирования, возможности воздействия на будущее, степени вероятности будущих событий, функциональному признаку?

6. На основе каких научных подходов осуществляется реализация диалектического метода в прогнозировании?

7. Назвать принципы экономического прогнозирования и раскрыть их содержание.

8. Назвать функции экономического прогнозирования и раскрыть их содержание.

9. Методы экспертных оценок, их разновидности и характеристика.

10. Методы экстраполяции, условия их применения в прогнозировании.

11. Какие методы экстраполяции Вы знаете?

12. Методы моделирования в прогнозировании и порядок их применения.

**11 Планирование стратегических направлений развития предприятия**

**11.1 Эволюция теории стратегического планирования**

Стратегическое планирование появилось и развивалось, как результат совместных усилий теоретиков и специалистов-практиков. Существенное участие в этом процессе приняли консалтинговые фирмы, в числе которых Boston Consulting Group, General Electric и др. Превращение стратегического планирования в управленческую концепцию во многом связывают с системой высшего экономического и управленческого образования.

Специалисты выделяют несколько этапов развития теории стратегического планирования.

I этап. Появление долгосрочного планирования *(вторая половина 1940-х-1950-е гг.).* До конца пятидесятых годов XX века стратегия связывалась с долгосрочным планированием, которое было по преимуществу экстраполяционным. Потребность в среднесрочном и долгосрочном планировании возникла в условиях послевоенного развития экономики стран во второй половине 1940-х годов.

Долгосрочное планирование стало большим шагом вперед, оно дало возможность предприятиям расширить горизонт взглядов в будущее, связать текущую деятельность с более масштабными задачами. Вместе с тем, долгосрочные цели в основном выражались количественным увеличением показателей существующих производственных процессов и сбытовой деятельности. Акцент в планировании делался на оценку потребностей предприятий в ресурсах и оптимизацию бюджета.

С точки зрения организационной структуры управления, экстраполяционное планирование осуществлялась в рамках линейно-функциональных организационных структур. Однако для осуществления стратегического планирования на современном этапе развития опыт построения экстраполяционных систем планирования не является образцом, поскольку не учитывает часто определяющее влияние изменений внешней среды предприятия.

II этап. Переход к стратегическому планированию *(конец 1950-х-1960-е гг.)*. В 60-ые годы на смену долгосрочному планированию приходит стратегическое. Необходимость изменения систем планирования была связана с нестабильностью рыночной экономики. Расширение круга потребителей и рынков сбыта, труднодоступность и высокая стоимость энергетических ресурсов, изменение структуры промышленности, проникновение новых технологий, быстрое формирование новых отраслей, привели к резкой дифференциации производства, изменению характера развития рынков. Структура и процесс планирования предприятий претерпели серьезные изменения. В отличие от экстраполяционного, стратегическое планирование ужене содержало жесткой вертикальной схемы планового процесса, а основной акцент делался на формирование структуры, которая была основана на функционировании центров прибыли. Данные подразделения действовали на принципах коммерческого расчета, а их деятельность оценивалась по величине получаемой прибыли.

На данном этапе развития планирования было обращено внимание на существенное влияние внешней среды предприятия, т.е. предприятие стало рассматриваться как открытая система. Основными факторами динамичного развития предприятия, как системы, называют технологию и окружающую среду предприятия. Стратегическое планирование определяет место предприятия в окружающей среде и обеспечивает его адаптацию.

Задача адаптации заключается в приспособлении хозяйственного механизма предприятия к условиям внешней среды, что позволяет воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы.

III этап. Управление стратегическими возможностями. *(1970-е - середина 1980-х гг.)* Начало этого этапа в развитии стратегического планирования на предприятиях характеризуется проявлением первых различий в национальных моделях стратегического планирования, которые появились к 1970-м гг. Так, если в США стратегическое планирование осуществлялось по принципу «сверху-вниз», то в Японии процесс стратегического планирования осуществлялся в обратном порядке «снизу-вверх» и способствовал оптимизации процесса принятия решений руководителями. При этом структура планов в США являлась более гибкой, поскольку планы подвергались изменениям каждый год. В Японии существовало два интервала планов – текущий и долгосрочный. Текущие планы могли подвергаться изменениям, в то время как долгосрочные планы оставались неизменными на протяжении всего планового периода. Французская модель стратегического планирования характеризуется наличием большого числа критериев и неопределенностью внешних условий деятельности, однако, при этом стратегическое планирование учитывает социологические, технологические и культурные аспекты. Итальянская модель стратегического планирования рассматривает деятельность предприятия в условиях интернационализации и глобализации экономики.

Явная тенденция в стратегическом планировании 1970-х гг. заключалась в начинающейся специализации, т.е. в переходе к прикладным аспектам стратегического планирования. Данный процесс способствовал поиску решения специфических проблем стратегического планирования в таких сферах, как промышленность, банковский сектор и государственный сектор экономики. К числу таких проблем можно отнести следующие:

1. Видение стратегического планирования как универсального аппарата для решения всех без исключения задач, стоящих перед предприятием и, как следствие, отказ от него при невозможности безусловного решения средствами стратегического планирования тех вопросов, которые ставятся перед предприятием внешней средой.

2. Противоречие уровнейстратегического и тактического планирования, маркетинговых и финансовых служб на предприятии и невозможность решения этих проблем существующими методами.

К числу проблем стратегического планирования периода 1970-х гг. также относят: усиление неопределенности среды, отсутствие определенности статуса высших органов управления предприятием корпоративного типа (советы директоров корпораций), слабую корпоративную мотивацию директоров, недостаточный учет психологических факторов и другие аспекты.

Данный этап развития стратегического планирования характеризуется его кризисным состоянием, заключающийся в том, что подавляющее большинство предприятий отказалось от применения системного подхода в стратегическом планировании. Это стало причиной неудовлетворительных результатов внедрения. Кроме того, разрабатываемая концепция стратегического планирования испытывала потребность в обогащении методологического аппарата.

IV этап. Управление проблемами в реальном масштабе времени *(середина 1980-х гг. - настоящее время.)* Этот этап характеризуется окончанием кризиса в развитии стратегического планирования. В этот период времени стратегическое планирование перестает быть самостоятельной концепцией и становится частью концепции стратегического менеджмента.

В 1980-е годы был осуществлен переход от стратегического планирования, основанного на базе маркетинговых планов, для которых характерны несистемность и общая разбалансированность, к стратегическому планированию − основе концепции стратегического управления. Согласно этой концепции предприятие представляет собой совокупность разноцелевых подразделений, объединенных для достижения общей генеральной цели развития.

Развитие теории стратегического планирования привело к возникновению стратегического менеджмента. В настоящее время в сфере рассмотрения стратегического планирования находится весь комплекс вопросов, связанных с подготовкой и реализацией стратегий.

В этот период появились различные трактовки понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование». Комплекс стратегического менеджмента лежит в основе успешного функционирования системы стратегического планирования, базой которого, в свою очередь, является процесс выработки и реализации планов: миссии, генеральных планов развития предприятия.

Стратегическое планирование является составной частью стратегического менеджмента. И. Ансофф выделил ряд отличий, существующих между стратегическим менеджментом и стратегическим планированием:

− стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров, новых технологий;

− стратегическое планирование – аналитический результат, а стратегический менеджмент – организационный;

− в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы.

**11.2 Характеристика научных подходов к стратегическому планированию на предприятии**

В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд научных направлений (школ). Выделяют десять основных школ стратегического планирования. Три первых описывают, как стратегия должна формироваться, шесть следующих − как она формируется на практике. Десятая школа объединяет тех, кто рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств. Это научные школы: дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, окружающей среды и конфигурации, каждая из которых предлагает свои подходы к стратегическому планированию.

Все школы практически основываются на одной теоретической конструкции, отличаясь между собой в деталях, а не в фундаментальных принципах построения.

Разработки ***школы дизайна*** (проектирования, конструирования, моделирования), осуществленные Ф. Селзником, А.Д. Чандлером, К. Эндрюсом, С.Р. Кристенсеном, Дж.Л. Боуэром, Р.Г. Хамермешем (*Гарвардская группа*), являются наиболее популярными и включены в бизнес-курсы МВА. Основной заслугой этой школы считается введение фундаментального положения стратегического управления – обеспечение соответствия между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия. Представители этой школы являются авторами методики проведения SWOT-анализа. И хотя принципы школы дизайна устаревают и имеют ряд внутренних ограничений, не срабатывая в сложных ситуациях и системах, на ее основе формировались и развивались новые теоретические направления стратегического менеджмента.

Большинство исходных положений школы «дизайна» признает ***школа «планирования»***, представителями которых являются: И. Ансофф, Р. Акофф,   
П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер. Модель И. Ансоффа имеет два принципиальных отличия от модели Гарвардской группы. Он вводит понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, а также предпринимает попытку описания процесса стратегического планирования в виде определенной формализованной блок-схемы, которая предполагает учет факторов, расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора альтернативы. Наиболее существенным отличием модели И. Ансоффа от модели Гарвардской группы является учет обратной связи, которая обеспечивает интерактивность процедуры планирования и непрерывность ее реализации. По мнению И. Ансоффа процесс стратегического планирования имеет ряд особенностей [6]:

1. процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций предприятия;
2. разработки стратегических проектов осуществляются методом поиска, сосредотачивая внимание на определенных участках или возможностях и отбрасывая несовместимые со стратегией;
3. необходимость в стратегии отпадает, когда реальный ход событий выведет предприятие к желаемому развитию;
4. в процессе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, вследствие этого в процессе разработки стратегии приходится пользоваться слишком обобщенной и неточной информацией о различных альтернативах;
5. при выявлении более точной и достоверной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначально разработанной стратегии, в этой связи необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Г. Стейнер предложил модель формирования стратегического плана, которая в определенной мере можно считать симбиозом моделей Гарвардской группы и модели И. Ансоффа, но при этом имеет ряд самостоятельных элементов, к числу которых можно отнести:

* предположение о всесторонности охвата процесса планирования, достаточно жесткая последовательность этапов и детализация действий;
* четкое и однозначное указание на связь стратегического планирования с тактическим, что имеет принципиально новое значение в моделировании процесса формирования стратегического плана.

Основоположники ***школы «позиционирования***» (формирование стратегии как аналитического процесса), М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж.Куинн, основывались на военной концепции идеи, что стратегия зависит от занятия верной позиции, провозглашает ограниченное число ключевых стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации. Процесс стратегического планирования сводится к формуле, позволяющей выбрать единственно верную стратегию развития.

В модели М. Портера моделирование и планирование уступают место детальному конкурентному и отраслевому анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Общие стратегии конкуренции, сформулированные школой позиционирования, до настоящего времени считаются наиболее работоспособными инструментами. Сюда относятся разработки Бостонской консалтинговой группы, а также модель конкурентного анализа М. Портера в виде схемы пяти движущих сил отрасли, который обосновал принципы формирования конкурентных преимуществ (низкие издержки и дифференцирование), предложил четыре варианта базовых стратегий, доказал необходимость сравнительного анализа потребительских свойств продукта, разработал «цепочку ценностей». Особую актуальность в рамках школы приобрела теория игр, включающая ряд концепций, раскрывающая принципы стратегического динамического маневрирования конкурентов. Одна из проблем школы «позиционирования» − это потребность в больших объемах информации, делает ее подходящей только для предприятий, относящихся к традиционным, зрелым, стабильным отраслям.

Представители ***школы «предпринимательства»***, рассматривающие разработку стратегии развития фирмы не как коллективный процесс, а как индивидуальное творчество ее руководителя. Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт считают, что ключевым фактором успешного развития является персонализированное руководство, основывающееся на стратегическом предвидении.

Представители ***«когнитивной» школы*** (школа «познания») М. Лайлс,  
Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон. С. Макридакис, опираясь на когнитивную психологию,анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека и предлагают определенную модель параллельной обработки информации в процессе принятия стратегических решений.

***Школа «обучения».*** (Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куинн, Р. Нельсон, С. Уинтер) рассматривает формирование стратегии как развивающийся процесс. Стратегическое планирование представляется как процесс коллективного обучения, результатом которого является разработка стержневых компетенций.

***«Школа власти»*** (Л. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуэр,   
Й. Доза) трактует процесс разработки стратегии развития предприятия, как процесс переговоров. Данная школа внесла в теорию стратегического управления такие понятия, как «коалиция», «политические игры» и «коллективная стратегия», а также показала важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен.

Согласно основным положениям ***«школы культуры»*** (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рикс. Ф. Ригер), процесс формирования стратегии представляется как результат усилий большого количества сотрудников компании, т.е. как коллективный процесс. При этом главным фактором, обеспечивающим это преимущество, является невозможность имитации за счет неповторимости культуры. «Школе культуры» принадлежит идея разработки теории ресурсной базы, в соответствии с которой преобладающей формой являются диверсифицированные предприятия:

− у любого предприятия имеется реальная возможность устанавливать определенные типы ресурсов для получения прибыли;

− стратегия предполагает обеспечение равновесия между эксплуатацией существующих ресурсов и развитием новых;

− приобретение предприятия может рассматриваться как покупка набора ресурсов на крайне несовершенном рынке.

Согласно основным положениям ***«школы внешней среды»*** (М. Ханнан, Дж. Фримен, У, Эстли, К. Оливер) формирование стратегии представляет некий процесс отражения происходящего во внешнем окружении. При этом, описание характера изменений является весьма абстрактным и расплывчатым, а стратегию следует формировать исходя из определенных установок, ее диктуют внешние обстоятельства. По своему содержанию «школа внешней среды» берет начало из теории непредвиденных обстоятельств и основывается на теории ситуационных факторов. Свое развитие она получила в работах популяционных экологов, предполагающих, что законы биологии применимы и к предприятию.

***«Школа конфигурации»*** (П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу) основывается на двух положениях: конфигурации и трансформации. Под конфигурацией понимаются устойчивые структуры и внешнее окружение, а под трансформацией – процесс разработки стратегии развития предприятия.

Процесс разработки стратегии имеет своей основной целью изменение ориентиров деятельности предприятия, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Стратегии определяются временем или обстоятельствами. Сторонники школы не выделяют лучший способ формирования стратегии.

Обобщение теоретических положений, раскрывающих содержание научных воззрений представителей школ стратегического планирования, отражено в таблице 11.1.

В современных условиях актуальным является получение предприятием конкурентного преимущества. В научной литературе ведутся споры по поводу того, что является причиной возникновения конкурентного преимущества. Поиск ответа на этот вопрос привёл к возникновению двух наиболее популярных концепций:

1) ***конкурентного позиционирования***, возникшей на основе учения М. Портера, который подчёркивал важное значение позиции предприятия по отношению к своему конкурентному окружению или отрасли;

2) ***ресурсной компетенции***, считающей, что возможность опережать своих конкурентов возникает благодаря компетенциям (способностям) предприятия и тому, как оно организует свою деятельность.

Концепция позиционирования основывается на теории стратегий, включающей три основных фактора.

Первый фактор – позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры. Предприятие может получить преимущество за счет лучшей конфигурации цепочки ценностей, направленной на получение преимуществ в производстве отраслевых товаров. При этом руководство предприятия не заботится о комплексном удовлетворении запросов потребителя конкретного сегмента рынка и может быть использована любая из стратегий.

Второй фактор выгодной позиции – обслуживание большей части или всех потребностей определенной группы потребителей. Такое позиционирование должны осуществлять предприятия, рынки которых отличаются разнообразием потребностей.

Третий фактор – позиционирование, ориентированное на доступ. Доступ к определенным сегментам рынка может быть связан с географическим местоположением потребителей, различной концентрацией потребителей, величиной их доходов и др.

Таблица 11.1 – Характеристика теоретических положений, выдвинутых представителями школ стратегического планирования

288

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Школы | | Понимание сути стратегии | Процесс | Разработанные теоретические  положения | Использование положений в практике стратегического планирования на промышленных предприятиях |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Предписывающие школы | Дизайна (Гарвардская группа) | Как большая модель | Осмысления | Фундаментальное положение – обеспечение соответствия между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия.  Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления.  Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя.  Процесс моделирования считается завершенным, если стратегия сформулирована как перспектива. | Разработанные положения являются универсальными для реализации стратегического планирования на предприятиях любой отраслевой принадлежности. |
| Планирования | Как план | Формализации | Стратегия есть результат осознанного процесса формального планирования.  Ответственность за принципиальную сторону стратегического процесса возлагается на высшее руководство, а за практическую сторону на кадровых плановиков.  Стратегия разработана и может быть реализована, когда разработаны тактические мероприятия. | Необходимость формализации стратегии в стратегическом плане для промышленных предприятий.  Разработка локального положения о стратегическом планировании и обеспечении преемственности стратегических, тактических и оперативных планов. |
| Предписывающие школы | Позициониро-  вания | Как позиция | Аналитический | Стратегии характеризуют специфические и общие рыночные позиции предприятий, которые могут быть идентифицированы.  Проведение детального конкурентного и отраслевого анализа при обосновании стратегии.  Процесс формирования стратегии − это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной стратегической позиции. | При разработке стратегии для обоснования рыночных позиций промышленным предприятиям следует проводить детальный конкурентный и отраслевой анализ.  Выбор стратегической позиции на основе результатов отраслевого анализа. |

Продолжение таблицы 11.1

289

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Описательные школы | Предприниматель- ства | Как видение | Предвидения | 1. Стратегия существует в сознании руководителя / лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего предприятия.  2. Процесс формирования стратегии основан на интуиции, жизненном опыте лидера.  3. Руководитель продвигает свою концепцию и контролирует ее осуществление. | Большинство российских промышленных предприятий относятся к малым. Разработка стратегии их развития должна быть основана на индивидуальном творчестве менеджмента, подкрепленных действиями высококвалифицированных специалистов или привлечением консалтинговых фирм. |
| Конгнитивизма | Как процесс мышле-ния | Ментальный | 1. Разработка стратегии есть протекающий в сознании ее авторов процесса познания.  2. Анализ стратегических процессов осуществляется с точки зрения познавательных способностей человека.  3. Модель параллельной обработки информации в процессе принятия стратегических решений | Значительное число промышленных предприятий функционируют в условиях «жесткой» конкуренции, поэтому необходим непрерывный мониторинг окружающей среды на основе модели параллельной обработки информации в процессе принятия стратегических решений. |
| Обучения | Как обуче-ние | Развивающийся | 1. Обоснование стратегии обретает форму обучения.  2. Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению.  3. Стратегии появляются как схемы действий из прошлого.  4. Процесс коллективного обучения, результатом которого является разработка стержневых компетенций. | На промышленных предприятиях не всегда используются современные технологии планирования. Применение стратегического планирования будет способствовать процессу коллективного обучения персонала. |

Продолжение таблицы 11.1

290

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Власти | Как полити-ка и власть | Ведения переговоров | Формирование стратегии является результатом процесса переговоров.  В теорию стратегического управления введены понятия: «коалиция», «политические игры» и «коллективная стратегия».  Обоснована важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен. | Не всегда стратегические изменения воспринимаются положительно, важно преодолеть сопротивление осуществлению стратегических перемен на предприятии. При этом следует учитывать важность переговорного процесса при согласовании различных позиций. |
| Культуры | Как идеоло-гия | Коллективный | Формирование стратегии представляет собой коллективный процесс.  Главным фактором, обеспечивающим преимущество, является невозможность имитации за счет неповторимости культуры.  Разработка теории ресурсной базы, в соответствии с которой преобладающей формой производства являются диверсифицированные предприятия. | Ужесточение конкуренции в промышленности определяет необходимость планирования диверсификации товарного ассортимента, на основе их ресурсного потенциала. |
| Внешней среды | Как неизбе-жность | Реактивный | Внешнее окружение как набор сил является одним из основных факторов, влияющих на организационную стратегию.  Предприятие должно адекватно оценить свои возможности.  Задача руководства – идентифицировать внешние силы и обеспечить адаптацию к ним предприятия. | Разработанные положения являются универсальными для стратегического планирования на предприятиях любой отраслевой принадлежности |
| Конфигу-рации | | Как струк-тура | Трансформации | Теория основывается на двух положениях: конфигурации и трансформации. Под конфигурацией понимаются устойчивые структуры и внешнее окружение. Под трансформацией – процесс разработки стратегии развития предприятия. | Процесс разработки стратегии имеет своей основной целью изменение ориентиров деятельности предприятия. Результирующие стратегии призваны стабилизировать его движение в выбранном направлении. Стратегии определяются временем и текущей ситуацией с учётом её изменения (трансформацией). |

В условиях конкурентной экономики предприятиям не просто найти свою «нишу». Теряет актуальность стратегия, основанная только на данных анализа внешней среды и прогнозирования ее изменения, с целью извлечения коммерческого эффекта от использования существующих во внешней среде возможностей. Поэтому все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия обращают взгляд вовнутрь, стараясь идентифицировать те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство. Модели такого планирования развиваются в рамках концепции ресурсов, способностей и компетенций, основанных на ресурсно-ориентированном подходе.

Наибольший интерес в научных и деловых кругах к ресурсному подходу произошел благодаря статье 1990 г. К.К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации», где на примерах компаний-лидеров были объяснены достоинства концепции предприятия, как портфеля организационных компетенций (способностей), а не как портфеля бизнес-единиц. В начале 1990-х гг. ресурсный подход оформился в новое направление теории стратегического управления.

Основополагающие понятия ресурсной концепции (ресурсы, компетенции, способности) и идея организационных причин конкурентных преимуществ были известны 1980-1990-х гг. Отличительной особенностью теории стратегического управления на основе ресурсного подхода, состоит в изучении стратегий предприятий на основе синтеза экономической, организационной и управленческой наук. Большое значение для роста ресурсной концепции, как реальной альтернативы «школы позиционирования», имело развитие неортодоксальных экономических теорий фирмы (теории прав собственности, теории агентских отношений, теории трансакционных издержек и эволюционной теории экономических изменений), в совокупности именуемых экономической теорией организаций.

Эффективные конкурентные преимущества должны быть: устойчивыми, значительными, видимыми. Решающую роль для получения и сохранения устойчивого преимущества в конкуренции играет постоянный анализ затрат конкурентов.

Поиск и использование устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе процесса выработки стратегии и является целью стратегического планирования. На практике устойчивые конкурентные преимущества могут принимать разнообразные формы.

При этом основным в ресурсной концепцииявляется то, что присущая предприятиям неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рент, определяют конкурентные преимущества конкретного предприятия. В рамках отрасли или стратегической группы, выдающие результаты предприятия должны быть защищены факторами, затрудняющими для соперников копирование его преимуществ. В современных условиях глобализации, при которой время копирования катастрофически снижается, имеющееся преимущество может быстро перейти к конкурентам, что подтверждается бурным ростом китайской экономики.

Ресурсная концепция определяет условия, при которых предприятия имеют конкурентные преимущества в состоянии экономического равновесия. Другим отличием ресурсного подхода является приоритет организационных*,* а не отраслевых причин, различия между предприятиями по показателю прибыли. До ресурсной концепции ученые исходили из упрощенных представлений о том, что предприятия в рамках отрасли однородны с точки зрения ресурсов и стратегий и что ресурсы высокомобильны на рынке.

По-новому трактуется в ресурсной концепции и сущность стратеги­ческого управления*.* Ранее его смысл виделся в оптимальной состыковке предприятия с его специфической внешней средой, то есть концепция стратегий была «реактивной»*.* В ресурсном подходе она стала «проактивной»*,* так как от предприятия требуется опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей.

У этой концепции стратегического планирования есть ряд недостатков. Всеобъемлющим, но устранимым, является сравнительно молодой возраст, что выступает причиной недостаточной развитости аналитических моделей.

Изучение научных подходов к стратегическому планированию позволило выявить ряд характерных черт:

1) *по структуре*:

- представление предприятия как открытой социально-экономической системы;

- стратегическое планирование не содержит жесткой вертикальной схемы планового процесса в отличие от экстраполяционного;

- процесс стратегического планирования может быть представлен в виде определенной формализованной блок-схемы;

- учет обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры стратегического планирования и непрерывность ее реализации;

- преимущество в формировании структуры стратегического планирования, основанной на функционировании центров прибыли;

2) *по среде функционирования*:

- стратегическое планирование позволяет установить соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия;

- стратегическое планирование позволяет воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвращает различные угрозы;

3) *по направленности*:

- на установление формализованных целей;

-адаптацию предприятия к внешней среде;

- проведение организационных изменений;

- распределение ресурсов;

- координацию и регулирование хозяйственных процессов

4) *по технологии реализации*:

- гибкий характер процесса стратегического планирования;

- учет отраслевой специфика предприятия на основе детального конкурентного и отраслевого анализа;

- принятие стратегических решений осуществляется параллельно обработке стратегической информации;

- является процессом познавательной способности человека;

- представляется собой процесс коллективного обучения.

- разработка стратегии развития предприятия является индивидуальным творчеством ее руководителя;

- стратегии определяются временем и текущей ситуацией;

- преемственность стратегического и тактического планирования;

- согласно положению ресурсной концепции предприятия имеют конкурентные преимущества в состоянии экономического равновесия.

Стратегическое планирование представляет собой результат логического развития науки планирования, особую форму плановой деятельности и является составной частью системы управления предприятием, реализация которого должна осуществляться через соответствующий механизм.

**11.3 Базовые понятия стратегического планирования**

Применение стратегического планирования создает важнейшие преимущества в функционировании и развитии предприятия:

− подготавливает предприятие к изменениям во внешней среде;

− увязывает ресурсы с изменениями внешней среды;

− проясняет возникающие проблемы;

− координирует работу его различных структурных подразделений;

− улучшает контроль на предприятии.

Эти обстоятельства наполняют содержанием понятие «стратегическое планирование» и определяют его как способ реализации стратегии.

При стратегическом планировании на предприятии принимаются основополагающие решения, которые характеризуются следующими признаками:

− имеют особое значение для развития материальных активов и показателей успеха предприятия;

− требуют при принятии особой ответственности за предприятие в целом и учёта всех взаимосвязей;

− рассматриваются, принимаются и корректируются только высшим внутренним руководством или внешними центрами волеизъявления предприятия;

− должны приниматься с учётом системы ценностей высшего руководства, философии и культуры предприятия в целом;

− действуют в долгосрочной перспективе и принимаются относительно редко.

Предметом стратегического планирования Б.А. Райзберг называет: социально-экономические отношения, материально-вещественные взаимосвязи, стоимостные пропорции и товарно-денежные отношения, организацию и управление производством. Д. Хан содержание предмета стратегического планирования раскрывает как планирование выражаемого потенциалом размера предприятия в соответствии с его материальной, организационной и управленческой структурой.

Этап целеполагания начинается с формулирования основной общей цели предприятия – миссии, которая четко и однозначно определяет его назначение. Выделяют восемь сфер, в которых предприятие устанавливает цели: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, прибыльность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность.

Множество первоначально выбранных целей требует отбора наиболее приоритетных из них, на основании которых затем будет сформирована стратегия. Понятие «приоритетов» несколько отличается от понятия «целей». Рассмотрим их содержание. Существует два подхода к определению содержания понятия «цели» как:

─ описания желаемого состояния предприятия в долгосрочной перспективе (количественный аспект);

─ характеризующей направление развития предприятия в определенный интервал времени (качественный аспект).

Роль целей определяется следующим: они служат исходным моментом планирования стратегии; цели лежат в основе организации предприятия; на целях базируется система мотивации; цели служат базой при контроле и анализе результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Технология обоснования целей использует два альтернативных подхода к процессу их структуризации.

При ***централизованном*** подходе цели на всех уровнях управления определяются высшим руководством предприятия. Руководители структурных подразделений получают в плановых заданиях готовые к реализации цели и детализируют их для конкретных исполнителей. При этом все цели подчинены единой конечной цели, т.е. имеют единую ориентацию, влияние на процесс декомпозиции целей со стороны исполнителей исключается, что является дестимулирующим фактором.

При ***децентрализованном*** подходе в процессе структуризации целей принимают участие, как руководители высшего уровня управления, так и нижележащих уровней. Используют две схемы децентрализованного установления целей. Согласно первой процесс постановки целей идёт сверху вниз: каждый из нижележащих уровней определяет свои цели самостоятельно, исходя из целей верхнего уровня иерархии предприятия. По второй схеме процесс установления целей идёт снизу вверх: нижележащие уровни управления сами устанавливают себе цели, которые являются основой для последующей выработки целей вышестоящих уровней управления предприятием. Существует возможность влияния нижележащих уровней управления на характер и содержание своих целей деятельности, но решающая роль в установлении целей всем уровням организационной структуры предприятия принадлежит высшему руководству.

Для разработки стратегии цели должны быть чётко сформулированы, учитывать внутренние возможности предприятия и влияние факторов внешней среды в каждый конкретный период времени.

Приоритет (нем. - Priorität, от лат. prior - первый, старший): 1) первенство по времени в осуществлении какой-либо деятельности; 2) первенствующее, преобладающее значение какого-либо нормативного акта. Приоритеты - вид иерархии, когда определенным целям отдают предпочтение по сравнению с другими.

Стратегические приоритеты – это важнейшие, чётко сформулированные цели предприятия, которые служат основой для разработки стратегии его развития.

Приоритеты, как и цели, имеют многоуровневую структуру. Их выбор связан с решением следующих задач: определение областей деятельности предприятия, в которых они устанавливаются; определениестратегических приоритетов на основе согласования целей субъектов стратегического процесса; установление критериев их выбора.

Процесс выбора среди целей приоритетов может быть основан на использовании различных методов принятия решений, в том числе системы Паттерн, метода «двойного дерева», системы РDE, метода функционально-стоимостного анализа, метода Дина и Хаузера.

На этапе стратегического анализа важным представляется идентификация и исследование всех составляющих, которые в дальнейшем послужат основой для обоснования и выбора стратегий предприятия.

Необходимость использования отечественными предприятиями стратегического планирования связана с рыночной экономикой. Конкуренция является основой рыночной экономики и обладает определенными положительными моментами: заставляет предприятия осуществлять постоянный мониторинг рыночной ситуации; оценивать взаимоотношения с партнерами и конкурентами; более четко определять целевые группы покупателей, за которые ведется конкурентная борьба с другими предприятиями. Кроме того, конкуренция способствует позиционированию предприятия во внешней среде, что помогает увидеть по каким направлениям деятельности, на каких рынках следует быть лидером, а с каких рынков следует уйти.

С теоретических позиций конкурентные отношения подробно исследовал М. Портер. Он считает, что состояние конкурентной борьбы и уровень прибыльности в любой отрасли определяется взаимодействием пяти факторов конкуренции, которые называет силами конкуренции: возможность появления новых конкурентов; возможность появления товаров-субститутов; влияние поставщиков; влияние потребителей; конкуренция фирм внутри отрасли.

Для успеха в конкурентной борьбе предприятию необходимо обладать соответствующими конкурентными преимуществами. От их наличия в значительной мере зависит конкурентоспособность и соответственно эффективность деятельности.

Конкурентоспособность является интегрирующим показателем и определяется тремя факторами, которые взаимосвязаны и взаимообусловлены: конкуренция, конкурентные преимущества и стратегии.

Конкурентные преимущества предприятий характеризуют их отличие от конкурентных окружений. Их величина определяется внутренней средой предприятий. Отсутствие существенной дифференциации между конкурентными преимуществами действующих на рынке предприятий обусловливает тенденцию снижения уровня конкурентной борьбы. В этом случае уменьшается и потребность в разработке и осуществлении эффективных стратегий.

Наличие существенных различий в конкурентных преимуществах у предприятий кардинальным образом влияет на уровень конкурентной борьбы. Те из них, которые имеют низкие конкурентные преимущества, в целях выживания вынуждены осуществлять активные меры по достижению хотя бы уровня конкурентов. Предприятия с высокими конкурентными преимуществами будут принимать необходимые действия по их сохранению. При этом возникает проблема разработки и осуществления эффективных стратегий, направленных на достижение или сохранение конкурентоспособности.

Используемые стратегии также оказывают влияние на уровень конкурентной борьбы и величину конкурентных преимуществ. С одной стороны, стратегии, направленные на поддержание существующего положения на рынке, не стимулируют возрастание активности конкурентной борьбы и дифференциацию конкурентных преимуществ предприятий. С другой стороны, осуществление экспансионистских стратегий способствует росту конкуренции и различий в конкурентных преимуществах. Все эти действия направлены на поддержание конкурентоспособности.

Таким образом, уровень конкуренции на рынке характеризует состояние внешней среды предприятий. Величина конкурентной борьбы оказывает влияние на уровень конкурентных преимуществ и содержание используемых стратегий, а в конечном итоге на конкурентоспособность предприятий. Это позволяет сделать вывод, что ***обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности предприятия является одним из определяющих ключевых аспектов стратегического планирования.***

Необходимость формирования конкурентных преимуществ объясняется двумя причинами:

- маркетинговой. Конкурентные преимущества позволяют поддерживать предпочтения, поскольку, только имея какие-то отличия, можно удерживать и привлекать новых потребителей;

- финансовой. Конкурентные преимущества необходимы для увеличения доходов предприятия, что позволяет решать вопросы, связанные с расширением производства и материальным стимулированием работников.

Компетенция является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству предприятий отрасли. Лишь обладая данными свойствами, предприятие может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау.

Компетенция ─ это особого рода информационный ресурс, содержащий опыт, знания, навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники. Компетенциям присуща иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением». Виды компетенций и их содержание представлены в таблице 11.2.

Таблица 11.2 – Виды компетенций и их содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Вид компетенций | Содержание компетенций |
| Общие (базовые) | Знания, навыки, процессы жизненно необходимые для конкретного предприятия |
| Отличительные | Уникальные знания, навыки, процессы, которыми в той или иной степени обладает большинство предприятий, но они не обладают всеми свойствами, присущими ключевой компетенции |
| Ключевые  (стержневые) | Компетенции высшего порядка, представляющие собой форму коллективного уникального знания. Связаны с приобретением или созданием нового уникального знания. |

Именно дополнительность создаваемой ключевой компетенцией потребительной стоимости раскрывает её синергетическую природу. В то же время, существуя практически вне измерений способностей и продуктов, ключевая компетенция не является производной от потребности рынка – будучи в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ (быть «ключом») к целому ряду рынков, которые могут сильно отличаться друг от друга.

Ключевая компетенция обладает тремя свойствами:

─ она даёт потенциальный доступ к широкому спектру рынков;

─ добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем;

─ требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента.

Анализ компетенций должен охватывать качественную и количественную стороны, то есть оценивать не только потребительские и рыночные преимущества, но и финансовые параметры развития по пути ключевой компетенции, то есть в первом приближении доли дополнительных расходов и прибыли. Цель стратегического анализа ключевой компетенции – предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого приведёт к появлению или поддержанию устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей предприятия или бизнес-системы в целом.

Стратегический анализ отраслей предназначен для изучения конкретного отраслевого окружения предприятия. С помощью этого анализа изучаются возможности роста конкурентоспособности продукции предприятия, рост её стратегического потенциала.

Разработка стратегического плана связана с анализом отрасли, в которой работает предприятие. Анализ отраслевой среды необходим, так как основная конкуренция осуществляется в рамках одной отрасли.

Последовательность отраслевого анализа включает:

− описание развития отрасли, определение факторов, влияющих на отраслевую динамику, прогнозы развития отрасли;

− анализ барьеров входа и выхода на отраслевой рынок;

− изучение ключевых факторов успеха, характерных для данной отрасли.

Для описания развития отрасли используют различные подходы. Наиболее известный из них основан на использовании модели М. Портера, определяющей основные факторы отрасли как силы, действующие на предприятие. Сочетание сил определяет характер отрасли и её конъюнктуру.

Хорошо зарекомендовал себя подход, предложенный А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом и базирующийся на системе показателей экономических характеристик отрасли.

Отраслевые барьеры входа и выхода с рынка анализируются по факторам, препятствующим открытию нового бизнеса в отрасли и связанным с потерями, которые несёт предприятие, прекращая бизнес в отрасли. И вход в отрасль, и выход могут быть сопряжены со значительными стратегическими потерями.

Некоторые учёные считают одними из основных барьеров входа на рынок ключевые компетенции. Их достижение, как правило, является недостижимым для большинства входящих в отрасль предприятий.

Каждой отрасли присущ комплекс факторов, которые существенно влияют на успех предприятия в этой отрасли. Их называют ключевыми факторами успеха отрасли (КФУ) ─ элементы, обеспечивающие успех предприятия, всё, что способствует повышению прибыли.

Ключевые факторы успеха определяют как общую для всех предприятий данной отрасли структуру факторов, обеспечивающую рыночный успех и являющуюся стратегическим ориентиром для развития предприятия в данной отрасли.

Методика анализа ключевых факторов успеха позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным: технология производства, производственный процесс, реализация продукции, маркетинг, профессиональные навыки, организационные возможности, прочие.

Типичные ключевые факторы успеха включают: уровень стратегического менеджмента; качество продукта, услуги; торговую марку; ключевые компетенции; инновации и научно-технический уровень предприятия; цену и ценовую политику предприятия; долю рынка; уровень маркетинга и рекламы; затраты на производство; уровень развития систем сбыта.

Внутренние возможности предприятия оцениваются его ***стратегическим потенциалом***. Потенциал предприятия представляет собой совокупность всех его возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал.

Стратегический потенциал предприятия определяется как сформированная под воздействием факторов внешней и внутренней среды совокупность локальных потенциалов, выделяемых по функциональному признаку, характеризующая основные и поддерживающие процессы (бизнес-процессы) в цепочке создания ценностей и необходимых для их реализации ресурсов.

Анализ потенциала предприятия позволяет выявить сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами и оценить достаточность наличных ресурсов для намечаемых стратегических действий. Для оценки потенциала предприятия используются различные методы: анализа жизненного цикла продукции, кривых опыта, портфельных матриц; построения сценариев будущего; моделирования взаимосвязи стратегических факторов успеха.

Анализ предполагает выявление возможностей базисной области существующего потенциала вплоть до его верхней границы развития за счет тех или иных предполагаемых стратегических мер.

Экономическая устойчивость любого предприятия в долговременном периоде зависит от правильно разработанной стратегии его развития. На этапе выбора и обоснования стратегии важным представляется определение последовательности разработки различных видов стратегий и их отражение в стратегическом плане предприятия. В зависимости от специфики деятельности конкретного предприятия можно выбрать один из двух подходов.

I. Формирование начинается с общей стратегии, характеризующей общий план функционирования и развития предприятия. В соответствии с ее содержанием определяются конкретные цели деятельности предприятия на рынке. На достижение этих целей ориентируются соответствующие деловые стратегии. Они разрабатываются для предприятия в целом и служат основой для формирования функциональных стратегий для функциональных подразделений.

II. Формирование стратегии следует начинать с определения стратегических альтернатив (деловых стратегий, стратегий бизнеса) и их выбора для конкретных единиц бизнеса. Планирование бизнеса предприятия закладывается в деловых стратегиях, характер которых в совокупности определяет содержание общей стратегии как стратегии более высокого уровня. Деловые стратегии сводятся к достижению конкурентного преимущества, которое должно быть таким, чтобы его можно было использовать как можно дольше.

Это будет проявляться в дальнейшем в положениях стратегического плана, которые различны в зависимости от занимаемой предприятием стратегической позиции:

− для сильных предприятий – это максимальное использование преимуществ их лидирующего положения, укрепление положения, развертывание бизнеса в новых для предприятия отраслях, диверсификация бизнеса в случае упадка в отрасли и др.;

− для слабых предприятий – выбор стратегий, ведущих к росту, либо стратегий сокращения.

Таким образом, предметная область стратегического планирования на предприятии характеризует содержание составляющих его этапов и определяет результаты реализации процессов в пределах каждого из них. Для этапов: целеполагания – это миссия, стратегические цели и приоритеты; стратегического анализа – портфель продукции, конкурентные преимущества, основанные на ключевых компетенциях, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, стратегический климат; выбора и обоснования стратегии – общая стратегия предприятия, деловые стратегии стратегических единиц бизнеса, функциональные стратегии подразделений.

**11.4 Логика и логическая схема стратегического планирования**

***Логика стратегического планирования*** – это установленная взаимосвязь между базовыми положениями стратегического планирования (учёт проявления действий экономических законов, выявленные потребности рынка и др.), его предметной областью, последовательностью разработки и содержанием разделов стратегического плана развития предприятия в терминологии плановых процессов и показателях, основанная на необходимости адаптации к внешней среде, распределении ресурсов в цепочке создания добавленной стоимости, координации и регулировании действий структурных подразделений, организационных изменениях предприятия, обеспечивающих ему необходимый уровень конкурентоспособности для дальнейшего развития.

***Содержание логики стратегического планирования*** определяется следующими элементами:

1) определение и формулирование цели или системы целей, которые преследует в планируемом периоде субъект стратегического планирования. По мнению автора, это является отправным пунктом логики стратегического планирования, ее главной идеей;

2) анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования в период, предшествующий планируемому и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу этого периода;

3) определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде в результатах функционирования соответствующих объектов стратегического планирования;

4) выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода и вновь создаваемых в планируемом периоде;

5) согласование, балансирование потребностей и ресурсов социально-экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий, несоответствия между ними на основе шкалирования, ранжирования потребностей и подготовка управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Логика стратегического планирования должна строиться, отправляясь от исходного положения, согласно которому объектом стратегического планирования является деятельность предприятия и стратегических единиц бизнеса, под которой понимается выполнение ими своих функций (хозяйственной, социальной, экологической и др.).

Плановый процесс порождает целый набор иерархий, которые существуют на разных уровнях и имеют различную продолжительность. Подтверждением этому является классическая модель И. Ансоффа, предполагающая следующую последовательность: предприятие начинает с целей, затем следует каскад стратегий, порождающий каскад программ, которые обеспечиваются каскадом бюджетов.

Г. Минцберг предложил расположить данные каскады по вертикали, образовав параллельно четыре иерархии целей, стратегий, бюджетов и программ, определив уровни иерархии в соответствии с «корпоративной пирамидой» (корпоративный, бизнес-единицы, операционный и функциональный) [35]. При этом иерархии стратегий и программ определяют плановые действия, а иерархии бюджетов и целей осуществляют контроль за выполнением.

Поскольку стратегический план определяет пути и средства развития предприятия и его бизнес-единиц, то логика плановых процессов строится, опираясь на содержание и последовательность основных фаз его функционирования.

Для обоснования возможности такого подхода к установлению логики плановых процессов, рассмотрим модель функционирования и развития предприятия (рисунок 11.1).

Модель включает следующие блоки:

− блок ресурсов (материальных, энергетических, трудовых, финансовых, информационных);

− блок бизнес-процессов (преобразования ресурсов);

− блок целевого продукта и его реализации (продукты производства, включая услуги; процессы сбыта и послепродажного обслуживания);

− блок управления процессами и продуктами производства и реализации на основе компетенций.

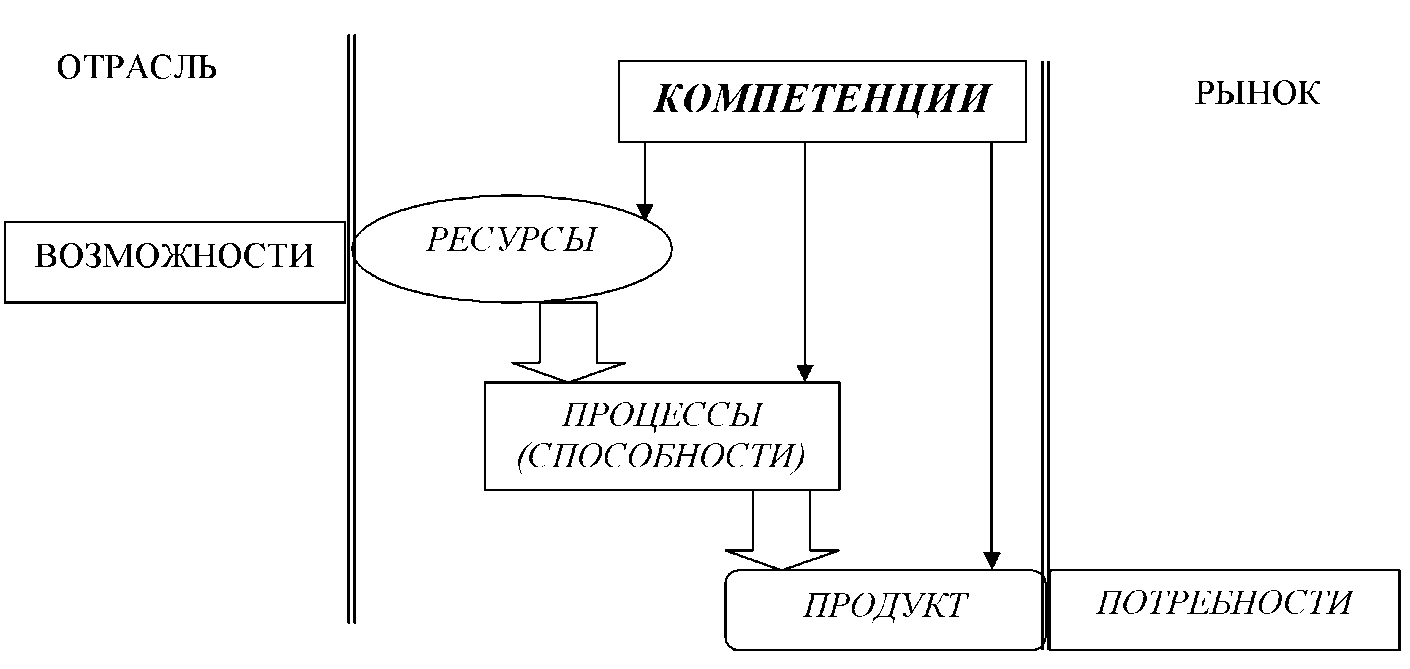


Рисунок 11.1 – Модель функционирования и развития предприятия

Политические и социальные факторы, внешнеэкономические связи, природно-климатические условия и другие внешние по отношению к предприятию факторы и условия характеризуют его внешнюю среду, являющуюся источником внешних воздействий и средством взаимного обмена ресурсами и целевыми продуктами.

Цепь «ресурсы → преобразование ресурсов → целевой продукт и его реализация → ресурсы» образует непрерывно повторяющийся цикл, в котором блоки ресурсного и целевого продукта играют роль накопителей, блоки бизнес-процессов ─ роль преобразователей. Блок управления выступает в роли регулятора этих элементов на основе ключевых компетенций. Взаимосвязи в системе отображают материальные, энергетические, информационные и финансовые потоки, характеризующие взаимодействие между блоками, а также между предприятием и внешней средой.

Модель носит общий характер и отражает определяющие моменты динамики функционирования и развития целенаправленной системы. В этом смысле ее можно трактовать и как простейшую модель функционирования и развития предприятия. Для того, чтобы подобная модель могла помочь установлению логической схемы стратегического планирования, ее необходимо детализировать и конкретизировать с учетом предметной области стратегического планирования (рисунок 11.2).

Представленная модель позволяет установить взаимосвязь между элементами, формирующими стратегическую позицию предприятия и возможность ее целевой корректировки посредством выбора и обоснования стратегии. Модель обеспечивает определение стратегической позиции предприятия как результата реализации текущей стратегии, отраженной в уже сформированном, утвержденном и действующем плане развития. Анализ такой модели необходим для определения рациональной логики стратегического планирования.

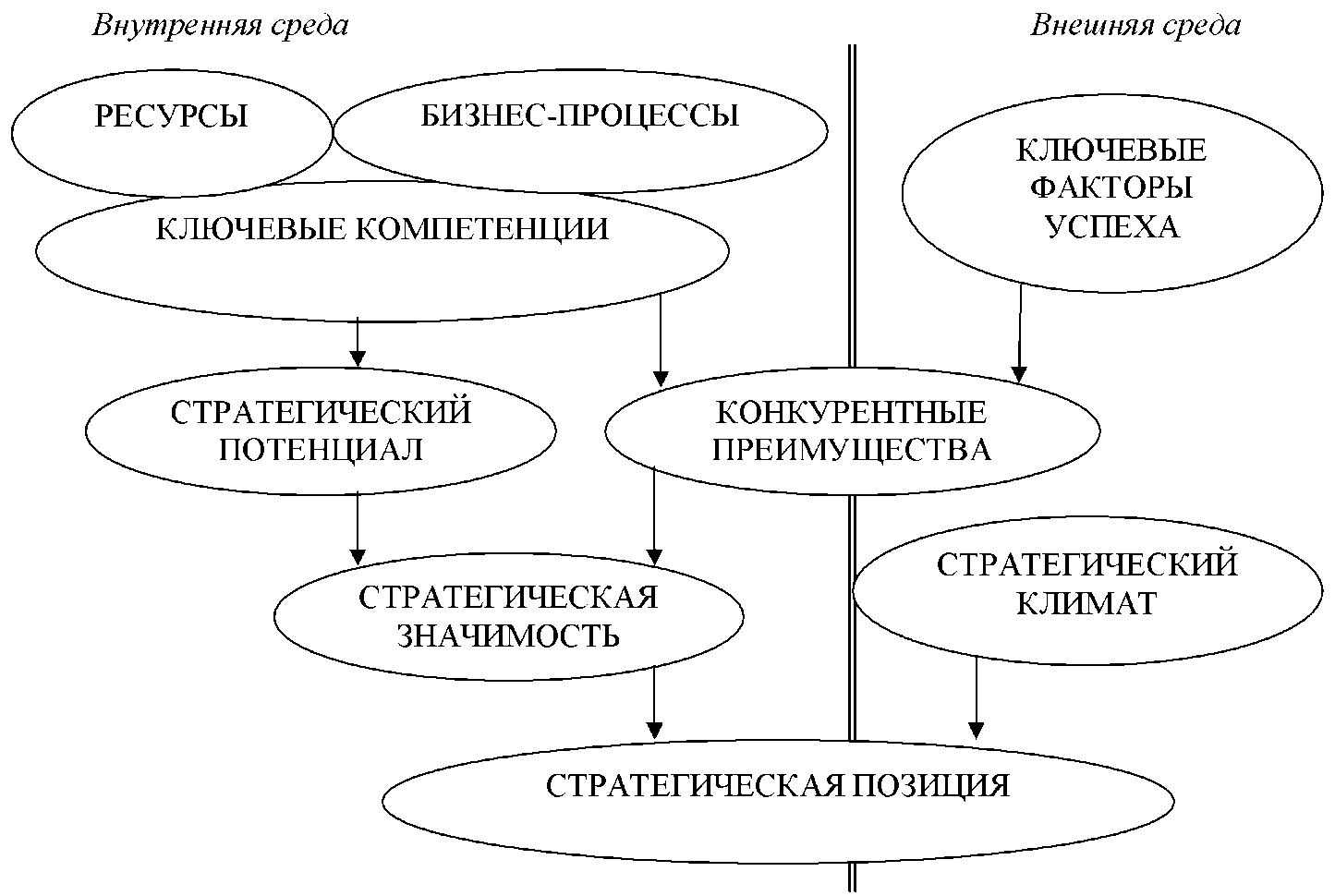
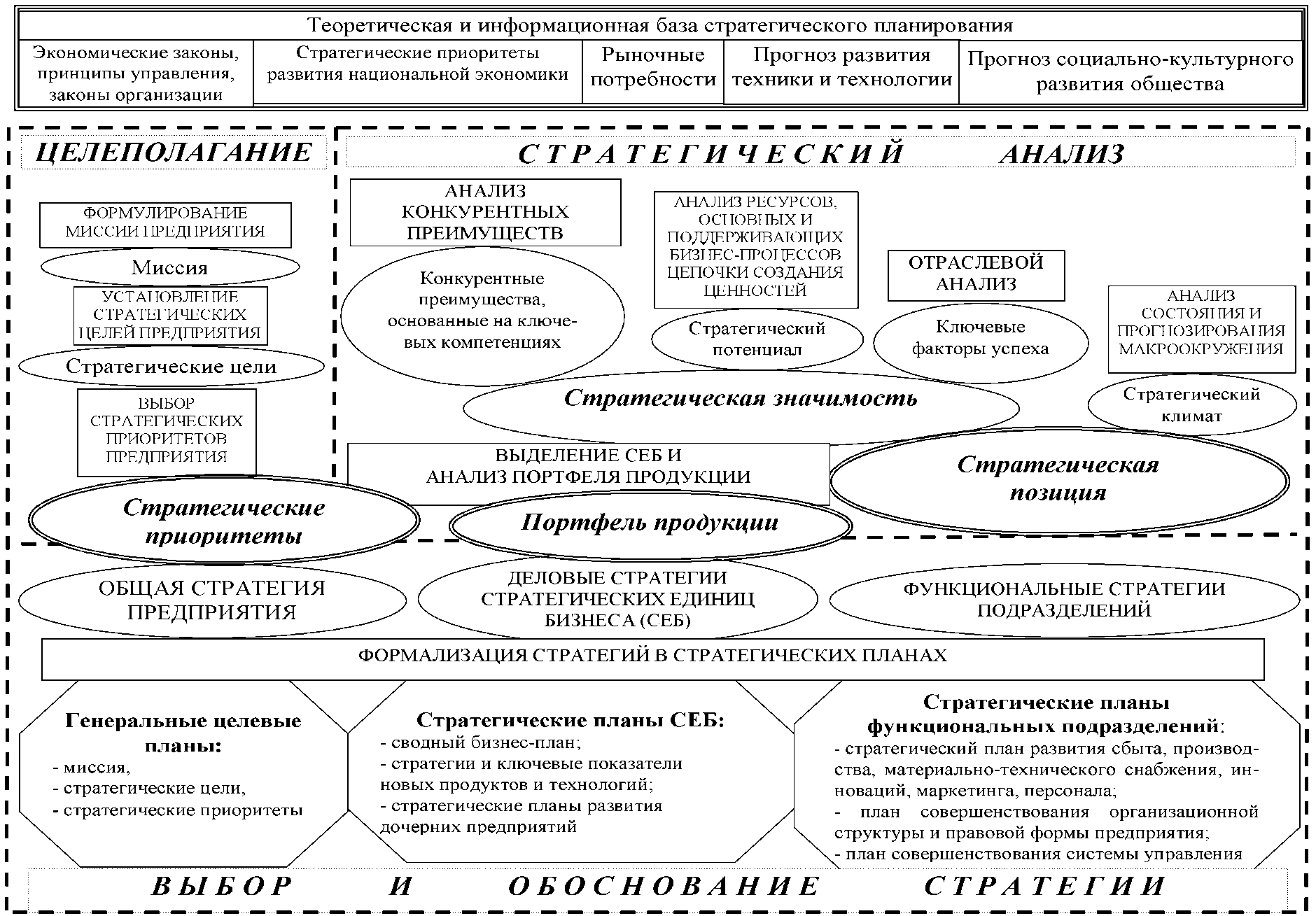


Рисунок 11.2 – Модель формирования стратегической позиции предприятия на основе взаимосвязей в предметной области стратегического планирования

Логическая схема стратегического планирования развития предприятия отражена на рисунке 11.3. Фундаментом стратегического планирования является его теоретическая и информационная база, представленная теоретическими основами стратегического планирования и управления, стратегическими приоритетами развития национальной экономики, прогнозами развития техники и технологии, прогнозами социально-культурного развития общества, рыночными запросами потребителей.



307

Рисунок 11.3 – Логическая схема стратегического планирования развития предприятия

Три укрупнённых этапа стратегического планирования на предприятии (целеполагание, стратегический анализ, выбор и обоснование стратегий) в логической схеме представлены с позиции детализации их как процессов (в прямоугольниках - подпроцессы) и конечных результатов реализации (в эллипсах).

Выявленные на этапе целеполагания стратегические приоритеты, характеризующие общую стратегию развития предприятия, позволяют выделить стратегические единицы бизнеса (СЕБ) и на этапе стратегического анализа оптимизировать портфель продукции предприятия.

Результатами анализа конкурентных преимуществ, анализа ресурсов, отраслевого анализа являются конкурентные преимущества, основанные на ключевых компетенциях, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, в совокупности определяющие стратегическую значимость предприятия, как объекта стратегического планирования.

Состояние стратегического климата, продиагностированное в процессе анализа и прогнозирования макроокружения предприятия, дополненное характеристикой стратегической значимости, определяют его стратегическую позицию.

Сформированный портфель продукции предприятия и его стратегическая позиция позволяют сделать обоснованный выбор деловых стратегий СЕБ и разработать стратегии функциональных подразделений. Формализация и обоснование стратегий являются содержанием процесса разработки стратегического плана предприятия, укрупнённые разделы которого и их логическая взаимосвязь с предыдущими этапами характеризуют логику стратегического планирования.

**11.5 Вопросы для самоконтроля к теме 11**

1. Этапы становления и развития теории стратегического планирования.

2. Базовые понятия стратегического планирования.

3. Назвать школы стратегического планирования.

4. Содержание разработок в области стратегического планирования школы «дизайна».

5. Содержание разработок в области стратегического планирования школ «планирования» и «позиционирования».

6. Содержание разработок в области стратегического планирования школ «когнитивной», «обучения», «власти».

7. Содержание разработок в области стратегического планирования школ «культуры», «внешней среды», «конфигурации».

8. Отличия стратегического планирования от стратегического менеджмента.

9. Характерные черты решений, принимаемых в процессе стратегического планирования.

10. Содержание ресурсной концепции и концепции позиционирования, характеризующих причины возникновения конкурентных преимуществ.

11. Подходы, используемые в технологии обоснования стратегических целей.

12. Понятие конкурентных преимуществ и их виды.

13. Понятие компетенций и их виды.

14. Раскрыть содержание понятия «ключевые факторы успеха».

15. Перечень типичных ключевых факторов успеха промышленного предприятия.

16. Последовательность отраслевого анализа в стратегическом планировании.

17. Ключевые признаки типизации стратегий.

18. Раскрыть логику стратегического планирования и её содержание.

**Список использованных источников**

1 Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер.-6-е изд. - СПб.: Питер, 2002. – 544 с. : ил. - (Теория и практика менеджмента) - ISBN 5-318-00781-3.

2 Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Л. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.

3 Александрова С. И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике / С. И. Александрова // Символ науки. - 2015. - № 4. - С. 56-59. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://cyberleninka.ru

4 Алексеева, М. М. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Л. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.

5 Анализ финансовой отчетности: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика / [Е. В. Смирнова и др.]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : ОГУ, 2016. - 196 с.; 12,31 печ. л. - Библиогр.: с. 136-137. - Прил.: с. 138-196. - ISBN 978-5-7410-1387-8.

6 Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

7 Асаул, А. Н. Управление затратами и контроллинг: учебник / А. Н. Асаул, М.Г. Квициния, под ред. засл. деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. Сухум, 2013 – 290 с.

8 Афанасьев, В. Н. Статистические методы прогнозирования в экономике [Текст] : учеб. - метод. пособие / В. Н. Афанасьев, Т. В. Лебедева. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 180 с. - Библиогр.: с. 179. - ISBN 978-5-279-03401-7.

9 Бабич, Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т.Н. Бабич и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004577-1, 500 экз.

10 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет; под ред. М.И. Баканова.- 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 536 с.

11 Бариленко В.И. Основы Бизнес-анализа: учебное пособие/В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [ и др.]; под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014.- 272с.

12 Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учебное пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2003. - 240 с.

13 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика и управление" / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 259 с. - (Высшее образование. Бакалавриат) - ISBN 978-5-16-004198-8.

14 Бирюков, В. А., Теория экономического анализа: учебник [Электронный ресурс] / Бирюков В. А., Шаронин П. Н. - ИНФРА-М, 2016.

15 Большая советская энциклопедия / под ред. А.Н. Прохорова. – М.: ОНИКС, 2008. – 640 с.

16 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. - 4-e изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 411 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003931-2. URL: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=222196.

17 Воронина В.М., Калинина А.П. Аналитический инструментарий в превентивном антикризисном управлении промышленным предприятием: концептуальные основы /В.М. Воронина, А.П. Калинина, О.В. Федорищева // Аудит и финансовый анализ.- 2010. -№ 3. -С. 323-327

18 Воронина, В.М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики : автореф. дис. докт. экон. наук : 08.00.05 / В.М. Воронина. – Санкт-Петербург, 2009. – 34 с.

19 Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.М. Глазов. - Санкт-Петербург: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.

20 Даль, В. Толковый словарь живого великорусского языка / В.И. Даль: Т.1-4.- С.-Петербургъ: издания книгопродавца типографа М.О. Вольфа, 1881.– Т.2.- 779с.

21 Джуха, В. М. Экономика отраслевых рынков : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. М. Джуха, А. В. Курицын, И. С. Штапова.- 3-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2014. - 288 с. : ил. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-03270-1.

22 Дмитриева, О.Г. Региональная экономическая диагностика / О.Г. Дмитриева. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.- 274 с.

23 Дягель, О.Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов / О.Ю. Дягель, Е.О. Энгельгарт // Экономический анализ: теория и практика. - №13(118). – 2008. - С. 49-57 (49).

24 Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин. - 9-e изд., стер. - М.: ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2011. - 668 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004691-4. – URL: http://znanium.com/catalog. php?bookinfo=254090

25 Казинец, Л.С. Теория индексов / K.С. Казинец. – М.: Госстатиздат, 1963. – 460 с.

26 Калинина, А.П., Курносова В.П. Анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Часть I: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. - 81 с.

27 Каплан, Р.С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с анг. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.: ил. – ISBN 5-901028-68-6.

28 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная практика: пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.

29 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с. - Глоссарий: с. 527-544. - Предм. указ.: с. 545-548. - Прил.: с. 549-553. - Библиогр.: с. 554-559. - ISBN 5-279-02354-Х.

30 Крепкий, Л.М. Экономическая диагностика предприятия / Л.М. Крепкий. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 215с. - ISBN: 5-282-02564-7/

31 Кукукина, И. Г. Учет и анализ банкротств: учеб. пособие / И.Г. Кукукина, И.А. Астраханцева ; под ред. И.Г. Кукукиной.- 2-е изд., испр. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 304 с. - Прил.: с. 255-291. - Глоссарий: с. 292-300. - Библиогр.: с. 301-302. - ISBN 978-5-279-02948-8.

32 Мак-Куэрри, Э. Ф. Методы маркетингового исследования / Э. Ф. Мак-Куэрри. - СПб : Питер, 2005. - 176 с. – ISBN 5-94723-813-6

33 Модификация и аудит эффективности систем планирования промышленных предприятий в условиях конкуренции: монография / Е. В. Смирнова. - СПб. : Изд-во "Инфо-да", 2011. - 185 с. - Библиогр.: с. 154-171. - ISBN 978-5-94652-364-6.

34 Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. - ISBN 5-0272-00021-8.

35 Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с. - ISBN 5-318-00285-4

36 Основы экономического и социального прогнозирования: учеб. для вузов по специальности "Планирование нар. хоз-ва" / под ред. В. Н. Мосина, Д. М. Крука. - М. : Высш. шк., 1985. - 200 с. : ил. - Библиогр.: с. 198

37 Петров, А. Н. Теория планирования: первое приближение: монография. – СПб.: ИВЭСП, Знание, 2007. – 144 с. - ISBN: 9785732009767

38 Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков и политика государства : учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер . - М. : Экономика, 2009. - 816 с. - (Учебники экономического факультета СПбГУ). - Библиогр.: с. 799-815. - ISBN 978-5-282-02899-7.

39 Планирование на предприятии: Практикум / О.А. Стародубцева, В.Г. Татьянина, Р.Г. Тишкова, В.А. Яцко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск : НГТУ, 2011. - 95 с. - ISBN 978-5-7782-1577-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php? page=book&id= 228838

40 Розанова, Н. М. Экономика отраслевых рынков : учебное пособие для бакалавров: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Н. М. Розанова; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2013. - 907 с. - ISBN 978-5-9916-2553-1. - ISBN 978-5-9692-1431-6.

41 Розанова, Н. М. Экономический анализ фирмы и рынка: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. М. Розанова, И. В. Зороастрова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 279 с. - ISBN 978-5-238-01497-5. – URL: http://znanium.com/bookread2.php?book=396149

42 Райзберг, Б. А. Системный подход в перспективном планировании / Б. А. Райзберг, Е. П. Голубков, Л. С. Пекарский. – М.: Экономика, 1975. – 271 с.

43 Райзберг, Б. А. Управление экономикой. / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.

44 Располов, В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В. М. Располов. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.

45 Рой, Л. В. Анализ отраслевых рынков : учеб.для студентов вузов / Л. В. Рой, В. П. Третьяк; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 442 с. : ил. - (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова). - Глоссарий : с. 405-426. - Библиогр.: с. 427-431. - ISBN 978-5-16-002055-6.

46 Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : части первая, вторая, третья, четвертая: по сост. на 14 янв. 2011 г. - М. : Омега - Л, 2011. - 479 с.

47 Российская федерация. Приказы. О формах бухгалтерской отчетности организаций: [принят Минфином России 2 июля 2010 г. №66н] [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/ online.cgi?req =doc;base=LAW;n=136252. – Дата обращения: 12.12.2012.

48 Савицкая Г. В., Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 608 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - 608 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт) ISBN 978-5-16-011214-5, 300 экз.

49 Самсонова, М. В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс] : практикум: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 080100.62 Экономика, профиль "Экономика предприятий и организаций (по отраслям)" / М. В. Самсонова, Е. А. Белякова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : ОГУ. - 2015. - ISBN 978-5-7410-1218-5

50 Система управления эффективностью персонала методическое пособие консалтинговой группы BITOBE, Санкт-Петербург. – 2012. – Режим доступа: http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\_effektivnistiyu\_personala.indd.pdf

51 Слуцкая С.В. Экономическая диагностика хозяйствующего субъекта как инструмент стратегического менеджмента / Слуцкая С.В., Чебыкина Л.В. // Инновационная наука– 2015 - № 10-2 – С. 128-130.

52 Смирнова, Е. В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс] : монография / Е. В. Смирнова, М. А. Чекалина, Е. В. Чмышенко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Электрон. текстовые дан. (1 файл: 42458 Kб). - Оренбург : ОГУ, 2016. - Загл. с тит. экрана. -Adobe Acrobat Reader 6.0 - ISBN 978-5-7410-1556-8.

53 Располов, В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В. М. Располов. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.

54 Степочкина, Е. А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка: учебное пособие [Электронный ресурс] / Степочкина Е. А. - Директ-Медиа, 2014. - ISBN: 978-5-4458-5679-5.

55 Томсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: пер. с 9-го англ. изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с. - ISBN 5-16-000166-2.

56 Хамел, Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. К. Прахалад, - М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. -288 с.

57 Хан, Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан, Х. Хунгенберг; под ред. М. Л. Лукашевича [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с. - ISBN 5-279-03096-1.

58 Чалдаева, Л.А. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия / Л.А. Чалдаева // Экономический анализ: теория и практика. - №10(139). – 2009. – С. 25-35.

59 Экономика отрасли: учебное пособие / В.Я. Поздняков, С.В. Казаков. - М.: НИЦ ИНФРА- М, 2014. - 281 с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009566-0, 500 экз. - URL: http://znanium.com/bookread2.php?book=447667

60 Экономика отрасли: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 145с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003464-5. – URL: http://znanium.com/bookread2.php?book=405099

61 Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - 2-e изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 264 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006306-5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=459574.

62 Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попа-дюк; Под ред. Б.Н. Чернышева, В.Я. Горфинкеля. - 2-e изд. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0294-7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=392973.

63 Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 080105 (060400) "Финансы и кредит", 080109 (060500) "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой; С.- Петерб. гос. экон. ун-т.- 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2014. - 549 с. : ил. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-3316-1.

64. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 425 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN - 978-5-16-004280-0. URL: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367874.