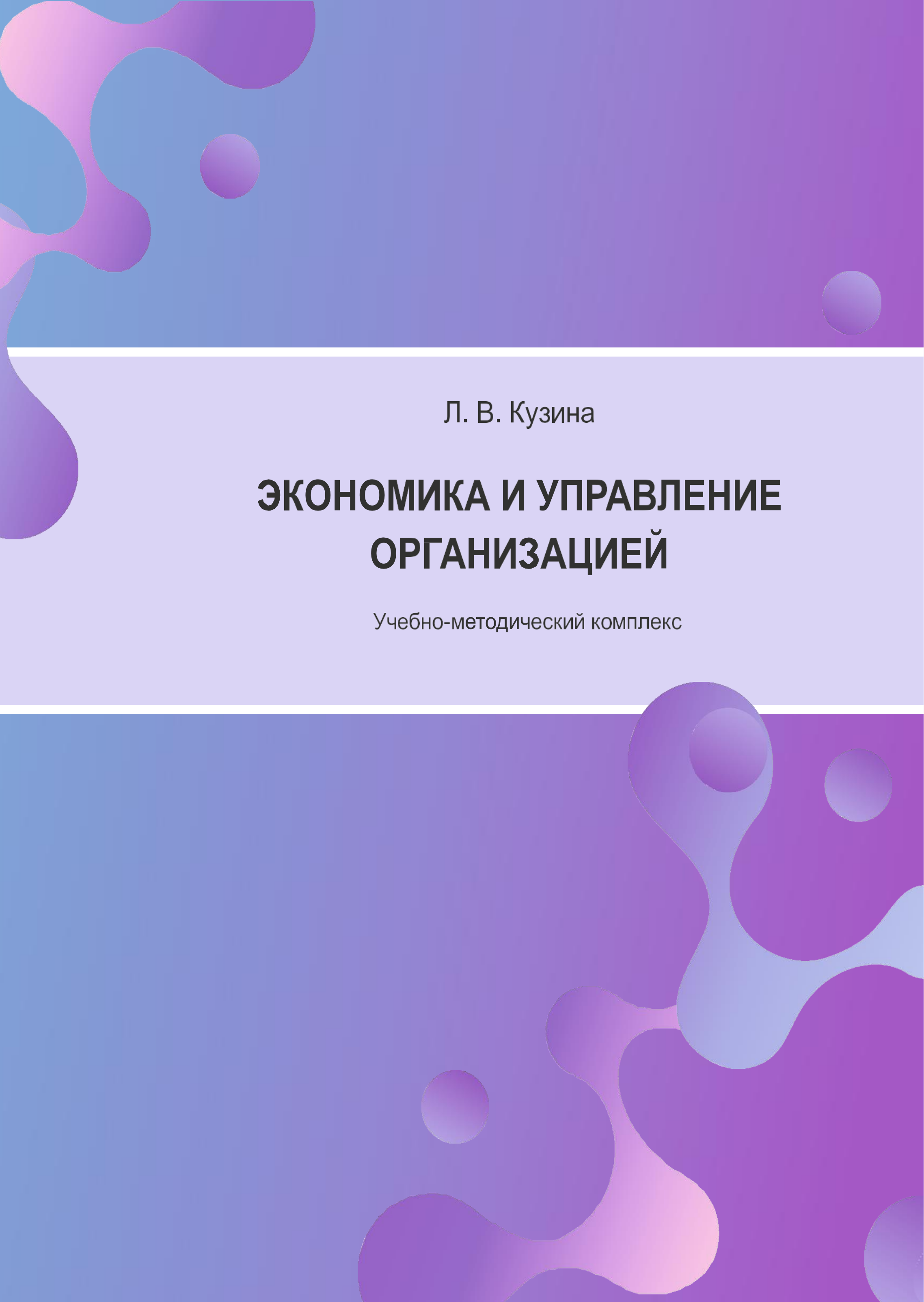




Л. В. Кузина

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебно-методический комплекс



Учреждение образования
«Международный государственный
экологический институт имени А. Д. Сахарова»
Белорусского государственного университета

Л. В. Кузина

Экономика и управление организацией

Учебно-методический комплекс

Минск
ИВЦ Минфина
2021

УДК 658(075.8)
ББК 65.050.9/21(я7)
К89

Рекомендовано к изданию НМС МГЭИ им. А. Д. Сахарова БГУ

Рецензенты:

доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор, консультант департамента гуманитарного сотрудничества, общеполитических и социальных проблем Исполнительного комитета СНГ *В. А. Клименко*; кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности учреждения образования «Академия министерства внутренних дел Республики Беларусь» *А. И. Авраменко*

Кузина, Л. В.

К89 Экономика и управление организацией: учебно-методический комплекс / Л. В. Кузина. – Минск : ИВЦ Минфина, 2021. – 196 с.
ISBN 978-985-880-171-7

Пособие по дисциплине «Экономика и управление организацией», разработанное в соответствии с типовым и рабочим учебным планами, позволяет студенту получить общие сведения о направленности учебного курса, содержит учебную программу, курс лекций и материалы для организации учебной работы. Определяет содержание самостоятельной работы студентов в аудиторное и внеаудиторное время, включает методы текущей и итоговой аттестации студентов, список рекомендуемых литературных источников.

Предназначается студентам для самостоятельного изучения, интенсивной подготовки к семинарским занятиям и экзамену (зачету) по экономике и управлению организацией.

УДК 658(075.8)
ББК 65.050.9/21(я7)

ISBN 978-985-880-171-7

© Кузина Л. В., 2021
© МГЭИ им. А. Д. Сахарова БГУ, 2021

Пояснительная записка

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Экономика и управление организацией» разработан в соответствии с Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденном Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07. 2011 г. № 167.

Введение курса «Экономика и управление организацией» для студентов различных специальностей продиктовано объективными условиями. В системе подготовки студентов по данному предмету важное место занимает формирование рыночного типа экономического мышления и поведения, умение принимать самостоятельные эффективные решения на основе анализа и оценки текущей и перспективной экономической ситуации.

Изучение экономики организации, экономических характеристик и процессов позволяет сделать экономическую оценку данной организации. Это важно для оперативного управления предприятием, разработки и принятия управленческих решений, повышения эффективности использования ресурсов предприятия. Именно экономическая оценка дает возможность получить исходную информацию для разработки стратегии развития, наметить пути преобразования организации как целостной системы и дать прогноз повышения ее экономических характеристик.

В результате изучения дисциплины «Экономика и управление организацией» выпускник должен знать содержание отношений управления в хозяйственных системах, владеть теоретическими основами организационно-управленческой, планово-экономической, финансово-аналитической деятельности и применять полученные знания на практике.

«Экономика и управление организацией» является одной из важнейших прикладных дисциплин. Особое положение дисциплины в системе экономических наук определяется тем, что она, с одной стороны, базируется на изучении экономической теории, с другой – является базой для специальных дисциплин (анализ хозяйственной деятельности, финансы предприятия, маркетинг, ценообразование, налогообложение, управление организацией и др.).

Основными задачами настоящего учебно-методического комплекса являются:

- формирование перечня тем, в совокупности раскрывающих содержание, объем и структуру дисциплины;
- определение видов и последовательности учебной работы;
- оказание помощи студентам всех форм обучения в самостоятельном изучении дисциплины.

В структуру представленного учебно-методического комплекса входит четыре самостоятельных раздела.

В первой части учебно-методического комплекса представлен теоретический раздел: «Экономика и управление организацией». Он предназначен

для квалифицированной подготовки студентов по данной специальности. В пособии достаточно полно рассмотрены основные положения и теоретические вопросы, предусмотренные образовательным стандартом и учебной программой по дисциплине «Экономика и управление организацией». Теоретический материал пособия охватывает основные положения функционирования организации и посвящен той или иной стороне ее деятельности. Рассматриваются организационно-правовые формы организации, производственный процесс, производственные ресурсы и их использование, принципы и правила управления, прогнозирование и планирование, ценообразование, конкурентоспособность, инновационная и инвестиционная деятельность, рациональные методы управления организацией. Изложение материала последовательно, систематизировано и осуществляется в форме, наиболее доступной для понимания и усвоения. Систематизация материала в учебном пособии позволяет использовать его для проведения семинарских занятий и закрепления студентами теоретического материала, а также помогает подготовиться к экзамену (зачету) по данному предмету.

Второй (практический) раздел комплекса содержит материалы, необходимые для подготовки и проведения семинарских занятий. Для совершенствования студентами необходимых практических умений и навыков в планах семинарских занятий предусмотрены индивидуальные задания для подгрупп, работа со схемами и графиками. Данная организация работы позволяет преподавателю в течение минимального времени провести текущую аттестацию студентов.

В третью часть УМК (раздел контроля знаний) включены задания для самостоятельной работы студентов заочной формы обучения и тематика контрольных работ. Формами и методами организации самостоятельной работы студентов является изучение литературы, выполнение заданий, общение по темам, решение проблемных ситуаций и задач.

Повышение эффективности самостоятельной работы студентов обеспечивается в ходе текущего и итогового контроля знаний. Для этого в раздел контроля знаний включены материалы для проведения самоконтроля в ходе самостоятельной работы, а также для проведения итоговой аттестации. Представленные материалы позволяют адекватно оценивать уровень знаний студентов по изучаемому предмету.

Четвертый (вспомогательный) раздел содержит учебную программу курса «Экономика и управление организацией», учитывающая требования Государственного образовательного стандарта высшего образования. В соответствии с программой формировались и компоновались остальные структурные элементы учебно-методического комплекса.

Настоящее издание адресуется также студентам заочникам, которые лишены возможности прослушать полный курс лекций, и вынуждены разбираться в вопросах экономики и управления самостоятельно.

Вспомогательный раздел комплекса включает перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения данной дисциплины.

Теоретический раздел

Экономика и управление организацией: конспект лекций

Лекция 1. Цели, задачи, предмет дисциплины

Цель и задачи изучения экономики и управления организацией. Объект изучения дисциплины. Предмет, метод, структура изучения дисциплины. Экономика и управление организацией в системе экономических наук. Основные принципы и термины. Система и системный подход. Организация в рамках концепции устойчивого развития.

Изучение дисциплины «Экономика и управление организацией» позволит студенту получить углублённые знания и навыки для успешной и плодотворной профессиональной организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской деятельности и/или для продолжения профессионального образования в магистратуре. Полученные знания также служат базой формирования инструментальных, межличностных, системных и профессиональных компетенций у бакалавров в области экономики, управления и прикладной экономики.

Цель дисциплины:

- сформировать у студентов целостное представление об экономике организации;
- познакомить студентов с современными методами экономического анализа;
- выработать системное экономическое мышление по решению комплексных экономических задач;
- сформировать у студентов способности находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;
- сформировать профессиональные компетенции и навыки по управлению организацией.

Задачи дисциплины:

- изучить особенности функционирования организаций различных хозяйственно-правовых форм в динамически изменяющейся рыночной среде;
- выработать и закрепить навыки проведения комплексных экономических расчетов;
- выработать умение определения и обоснования выбора экономически целесообразной стратегии и тактики хозяйственной деятельности организации (предприятия);
- изучить экономические инструментарию оценки эффективности деятельности организации;

- освоить методы прогнозирования развития основных экономических процессов, и выработать стратегию развития организации;
- изучить основные понятия теории управления организацией, принципы и методы эффективного управления;
- овладеть основами организационной культуры, корпоративного управления, проектного менеджмента, менеджмента качества, инновационного менеджмента.

Учебная дисциплина «Экономика и управление организацией» объединяет в себе элементы двух дисциплин, изучение которых часто происходит раздельно. Это курсы «Экономика организации (предприятия)» и «Управление (менеджмент) организацией (предприятием)». Необходимость сведения их в единый курс связано с необходимостью оптимизации учебной нагрузки студентов неэкономических специальностей. Одновременно, объединение проблематики экономики и управления в одном курсе позволяет усилить комплексность изложения (и восприятия) основных положений курса.

При изучении любой дисциплины важно определиться с основными терминами. Так, под *экономикой*, как правило, понимается следующее:

- *элемент социо-природной системы*, в которой экономика позиционируется как, с одной стороны, часть социального блока, а с другой – как фактор, оказывающий существенное влияние на природную среду (см. рис. 1);
- сфера деятельности, или комплекс предприятий, организаций и инфраструктурных объектов, функционирование которых направленно на удовлетворение потребностей людей;
- наука, изучающая систему экономических отношений по поводу эффективного использования ресурсов, распределения результатов производства, обоснования логики поведения фирмы в рыночных условиях.

Эволюция взглядов на отношения между природой, обществом и экономикой схематично представлена на рис. 1.

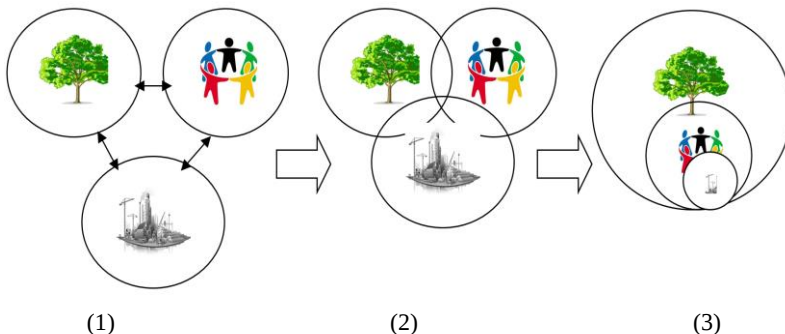


Рис. 1. Отношения между природой, обществом и экономикой

То есть, вначале (1) было замечено лишь существование связей между этими сферами. Затем (2) особое внимание было обращено на достижение баланса в их развитии. Этот баланс стали называть «устойчивым развитием». Осознание человеческого общества как части природы, а экономики – как части человеческой деятельности (3) – современный взгляд на ситуацию.

Экономические дисциплины, объектом изучения которых являются отдельные аспекты экономических отношений, можно систематизировать следующим образом.

Экономическая теория изучает теоретические основы экономических процессов и явлений.

Наука об экономике, где объектом исследования является государство, представлена в *макροэкономике*.

Микроэкономика – наука, об отдельных рынках и экономических агентах. Первичным звеном в совокупности экономических агентов является организация (предприятие, фирма), на котором производится продукция, выполняются работы и оказываются услуги.

Экономика организации (предприятия) может дифференцироваться по отраслевому и функциональному признаку.

Отраслевая экономика – это экономика машиностроения и пищевой промышленности, экономика предприятий агропромышленного и топливно-энергетического комплекса; экономика строительства, транспорта, связи и других отраслей.

Функциональная экономика, изучающая экономические отношения предприятия, включает финансы предприятия, статистику предприятия, внешнеэкономическую деятельность, инвестиционную деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, аудит.

Понятие «*управление*» применимо к любым системам – биологическим, техническим, социальным. Поэтому выделяют три вида управления: в живой природе, технических системах и в обществе. Управление процессами, происходящими в живой природе, изучается биологическими науками; в неживой – техническими; в обществе – общественными с использованием данных других отраслей знаний.

Под *управлением* любой системой понимается процесс воздействия на нее для поддержания в определенном состоянии или перевода в новое состояние в соответствии с присущими данной системе объективными свойствами и закономерностями.

Наиболее сложным видом управления является *социальное управление*, то есть воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, классы с различными интересами. Существуют три вида социального управления: экономическое (производством); социально-политическое (государством, муниципальными образованиями); духовной жизнью общества. Управление общественным производством включает

процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, организацией, предприятием и внутри системы каждого уровня.

Субъектом управления выступает человек (группа людей), который обладает необходимыми знаниями и способностями для сознательного определения целей и осуществления процессов управления. Управление организацией как специфический вид деятельности – объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд.

Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели или целей.

Методы изучения дисциплины. Метод – это способ построения и обоснования системы знаний. Специфика предмета «Экономика и управление организацией» предопределяют общую методологию и конкретные методы исследования. При изучении дисциплины используются как общенаучные, так и частные методы исследования. К общенаучным методам относят: научное абстрагирование, анализ и синтез, индукцию и дедукцию, метод единства исторического и логического в познании, формально логические методы и приемы, позитивный и нормативный подходы. К частным методам относят: сравнительный анализ, статистические, математические, графические методы, экономический эксперимент, моделирование.

Метод научной абстракции является главным методом научного познания, используемым в учебной дисциплине «Экономика и управление организацией». Он состоит в отвлечении (абстрагировании) в процессе познания от внешних явлений, несущественных сторон и свойств изучаемых явлений и отыскании (вычленении) сущности данного явления. Абстрактный подход исходит из необходимости изучения реальных социально-экономических явлений. Базой для их изучения служат факты. Они могут выступать в виде данных статистики, информации о событиях, поведении людей, различных организаций и др.

Сущность *метода анализа и синтеза* состоит в том, что сложные явления и процессы расчленяются на отдельные простые элементы, которые подвергаются детальному изучению. Результаты изучения отдельных частей обобщаются (синтезируются) и устанавливаются внутренние взаимосвязи элементов системы в целом. Анализ – это прием научного мышления, состоящий в мысленном расчленении изучаемого процесса на составные части и исследование каждой из этих частей отдельно. С помощью анализа выясняется роль каждого отдельного элемента, их причинно-следственная связь внутри единого, хозяйственного механизма. После выяснения роли каждого элемента в отдельности, все эти элементы соединяются в единое целое. Внутренняя связь между ними исследуется затем на основе синтеза. Он представляет собой обобщение, сведение в единое целое данных, полученных на основе анализа. Синтез

и анализ дополняют друг друга, каждый из них осуществляется с помощью и посредством другого.

Индукция и дедукция. *Индукция* – это логический метод, основанный на умозаключении от частных, единичных случаев к общему выводу. Метод предполагает выведение теоретических положений и принципов из фактов, т.е. предполагает движение мысли от частного к общему. Начинается индукция обычно с анализа и сравнения данных наблюдения или эксперимента. По мере расширения множества этих данных, может выявиться регулярная повторяемость какого либо свойства или отношения. Наблюдаемая в опыте (наблюдении) многократность повторения позволяет сделать вывод о ее универсальности и приводит к индуктивному обобщению, т.е. предположению, что так будет во всех сходных случаях. Дедукция – логическое умозаключение от общего к частному, метод рассуждений, с помощью которого гипотеза проверяется реальными экономическими фактами. Такой познавательный прием означает движение познания от теории к фактам. Хотя индукция и дедукция представляют собой противоположные способы исследования экономических явлений, но в реальном познании, их трудно разделить (также как анализ и синтез). Они взаимно дополняют друг друга, обеспечивая тем самым действенность данного метода.

Социально-экономические явления и процессы (в том числе – развитие организаций) имеют как качественную, так и количественную стороны. Процесс изменения качества всегда связан с накоплением количественных изменений. Поэтому экономика и управление организацией должна применять в своих исследованиях математику и статистику. Использование экономико–математических моделей дает возможность из множества вариантов получать наиболее выгодное решение экономических и управленческих задач. Дисциплина «Экономика и управление организацией» использует весь современный аппарат математики и статистики для составления экономических моделей, графиков, уравнений и т. д.

В настоящее время эффективное развитие организации невозможно без учета концепций *системного подхода*, *устойчивого развития* и *«зеленой» экономики*. Системный подход – это направление методологии, в основе которого лежит исследование объектов (в нашем случае – организации) как систем. Под *системой* в общем случае понимается совокупность элементов, находящихся во взаимоотношениях друг с другом (взаимосвязанных), благодаря чему образуется определенная целостность, обладающая свойствами, отличающимися от свойств отдельных ее элементов.

Устойчивое развитие (УР) – это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Данное определение, используемое ООН, является в настоящее время наиболее широко применяемым. Вместе с тем имеется большое число других

трактовок данного понятия. Так, в формулировке Всемирного банка, устойчивое развитие – это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей. Часто определения УР базируются на фиксации необходимости гармоничного развития производства (экономики), человека (социальной сферы) и окружающей природной среды. В ряде определений акцент делается на не превышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы. «Зеленая» экономика – это экономика, работающая на принципах устойчивого развития.

Дополнительная литература

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. 2015, № 4. – С. 2–99.

2. Гражданский Кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 г.: текст Кодекса по состоянию на 31 июля 2013 г. [Электронный ресурс] / Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: http://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_1_

3. Решетников, А. В. Экономика и управление в здравоохранении: учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин ; под общ. ред. А. В. Решетникова. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 250 с.

Лекция 2. Организация в системе национальной экономики

Понятие, признаки, предпосылки возникновения, этапы формирования отраслей и их классификация. Материальная сфера и сфера услуг. Отраслевая структура национальной экономики. Межотраслевые комплексы: понятие, эффективность функционирования. Организация в системе региона и местного сообщества. Социальное предприятие (организация). Кластерный подход к развитию экономики. Понятие кластера. Организация в системе кластера. Национальная стратегия устойчивого развития.

В зависимости от критерия классификации можно выделить воспроизводственную, социальную, отраслевую, территориальную структуры и инфраструктуру национальной экономики.

Воспроизводственная структура характеризует деление национальной экономики на основные виды экономических субъектов. Такими

субъектами выступают домашние хозяйства, фирмы (организации) и государство (см. рис. 1).

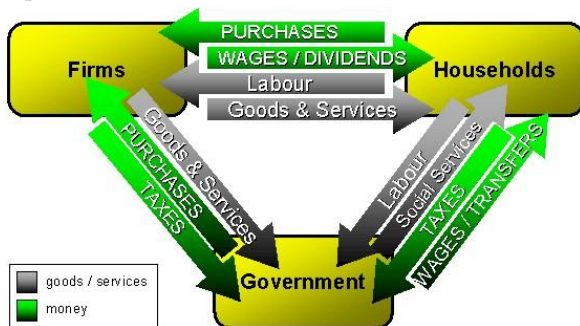


Рис. 1. Взаимодействие основных экономических субъектов

В воспроизводственном аспекте национальная экономика делится на сферы, то есть группы однородных отраслей. Выделяют три крупные взаимосвязанные сферы:

- материальное производство (промышленность, сельское хозяйство, строительство и другие отрасли, связанные с производством материальных благ);
- сфера услуг (нематериальное производство), включающая науку, научное обслуживание, искусство, культуру, образование и другие отрасли, связанные с производством духовных благ и услуг.

Социальная структура национальной экономики характеризуется отношениями собственности. Она определяет деление экономики на секторы. Выделяют два сектора: государственный и частный. Национальную экономику можно разделить на секторы не только в соответствии с формами собственности, но и по группам предприятий, населения, видам труда и т. д. В частности, выделяют следующие виды предприятий: индивидуальные, товарищества, акционерные общества, унитарные.

Отраслевая структура связана с делением национальной экономики на отрасли, которые представляют собой качественно однородные группы, хозяйственные единицы, выполняющие в процессе общественного воспроизводства одинаковые по социально – экономическому содержанию функции. В экономике Республики Беларусь ведущее место занимает промышленность, причем 9/10 валового продукта промышленности дают машиностроение, химическая, легкая, пищевая и лесная отрасли.

Территориальная структура определяет деление национальной экономики на экономические районы (регионы). Каждая административно – территориальная единица вносит свой вклад в национальную экономику.

Инфраструктура – это совокупность взаимосвязанных отраслей, обеспечивающих общие условия воспроизводства и жизнедеятельности

людей: дороги, транспорт, связь, образование, здравоохранение. Различают производственную и социальную инфраструктуры.

Прогрессивные изменения в отраслевой структуре экономики Беларуси предусматриваются за счет снижения доли и масштаба энергоемких и материалоемких производств; замены неэффективных производств новыми, основанными на высоких технологиях и новых материалах. Приоритетное развитие должны получить: информатизация; нанотехнологии и наноматериалы; модернизация энергетического хозяйства; биотехнологии и генетика; наука и сфера услуг (образование, здравоохранение, туризм, транспорт и др.).

Межотраслевой комплекс – это интеграционная структура, характеризующая взаимодействие различных отраслей и их элементов, разных стадий производства и распределения продукта.

Межотраслевые комплексы возникают и развиваются как внутри отдельной отрасли экономики, так и между различными отраслями. В составе промышленности, например, существуют топливно-энергетический, металлургический, машиностроительный и другие комплексы. Более сложной структурой отличаются агропромышленный и строительный комплексы, объединяющие разные отрасли национальной экономики.

Межотраслевые народно-хозяйственные комплексы условно можно подразделить на *целевые и функциональные*.

В основу выделения целевых комплексов положены воспроизводственный принцип и критерий участия в создании конечного продукта. Например, машиностроительный комплекс, топливно-энергетический и агропромышленный комплексы, лесной и минерально-сырьевой комплексы, транспортный комплекс и др.

В группу функциональных комплексов положены принцип и критерий специализации комплекса на определенной функции. Здесь можно выделить инвестиционный и инфраструктурный комплексы, научно-технический, в определенной степени и экологический комплекс.

«Новой моделью для сокращения бедности и создания рабочих мест» эксперты ПРООН образно назвали социальным предприятием. Это – частное независимое предприятие, предоставляющее услуги (или производящее продукцию) с основной целью, направленной на благополучие местного общества (в большей степени, чем на получение прибыли). Социальные предприятия работают в различных областях, занимаются широким спектром видов деятельности, среди которых можно назвать следующие:

- социальные услуги (в том числе уход за детьми, поддержка семей);
- жилищно-коммунальные услуги (в том числе содержание социального жилья);
- экологическая деятельность;
- образование;
- предоставление кредитов и др.

По организационно-правовой форме и особенностям функционирования социальные предприятия также многообразны. Социальное предпринимательство набирает обороты во всех странах - каждое 11-ое новое предприятие в ЕС представляет собой социальное предприятие. Европейская комиссия выступает в поддержку социального предпринимательства, рассматривая его как эффективный инструмент в борьбе против безработицы и решения других социальных проблем, актуальных в современном обществе.

В январе 2014 г. в Страсбурге была подписана декларация, в которой были четко определены критерии отнесения предприятий к категории социальных, если оно:

- имеет успешный бизнес, позволяющий в полной степени покрывать свои организационные расходы;
- имеет социальные цели в качестве основного мотива для реализации своей экономической деятельности, часто реализующейся в форме социальных инноваций;
- реинвестирует большую часть прибыли в достижение социальных целей;
- использует демократические методы организации работы и участия людей в управлении предприятия, фокусируется на принципах социальной справедливости.

Кластер – это группа географически локализованных взаимосвязанных субъектов социально-экономических отношений (коммерческих и некоммерческих предприятий и организаций различных форм собственности, а также индивидуальных предпринимателей, домашних хозяйств и др.), объединенных для достижения совместных целей, взаимодополняющие друг друга и усиливающие конкурентные преимущества отдельных участников и кластера в целом. Например, агротуристический кластер может включать частные и государственные предприятия (гостиницы, кафе, транспортные фирмы, туристические агентства), некоммерческие структуры (фонды местного развития, общественные организации, вовлеченные в данную деятельность), а также владельцев частных агротуристических хозяйств.

Как отмечают исследователи, «внедрение кластерных технологий объединения предприятий способствует росту деловой активности предпринимательских структур, улучшению инвестиционного климата в регионе страны, развитию социальных, экономических, информационных и интеграционных систем, что, в свою очередь, дает импульс для более интенсивного развития предпринимательства, привлечения инвестиций и экономического подъема территорий». К этому можно добавить социальный и экологический эффекты от кластерной деятельности. Устанавливая контакты с целью получения индивидуальной выгоды, участники кластера вынуждены идти на компромиссы, учитывать интересы

партнеров. В такой системе взаимоотношений принципиальные позиции, например, природоохранных организаций по поводу сохранения биоразнообразия, будут учитываться партнерами более внимательно, чем в ситуации, когда такие тесные взаимоотношения отсутствуют.

Национальная стратегия устойчивого развития (НСУР). Принципиальным моментом при разработке и реализации Национальных стратегий устойчивого развития является то, что эти стратегии – не просто документы. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет Стратегию устойчивого развития как «согласованный набор демократичных и непрерывно улучшающихся процессов анализа, дебатов, усиления потенциала, планирования и инвестиций, который сочетает экономические, экологические и социальные цели общества, достигая компромисса там, где такое сочетание невозможно» (ОЭСР, 2001). Важным принципом НСУР является партнерство, которое означает вовлечение в данные процессы представителей различных слоев общества, государственных и общественных организаций, ученых, а также деловых кругов.

Первая Национальная стратегия устойчивого развития (НСУР) Республики Беларусь была разработана в 1996 г. и одобрена Правительством Республики Беларусь в начале 1997 г., став важным шагом в реализации обязательств Беларуси в части выполнения «Повестки на XXI век» и заложив основы новых подходов к государственному прогнозированию и планированию.

В настоящее время в соответствии с законодательством Республики Беларусь Национальная стратегия устойчивого развития разрабатывается раз в пять лет на 15-летний период. С 2015 года в Беларуси действует Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. НСУР-2030 – это долгосрочная стратегия, определяющая цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды. Она призвана устранить имеющиеся дисбалансы и создать прочный фундамент для дальнейшего устойчивого развития на основе модернизации системы экономических отношений и эффективного управления на всех уровнях с целью обеспечения равновесия между социальным, экономическим и экологически безопасным развитием страны. Трансформация перспективной модели национальной экономики будет направлена на переход от преимущественно административного к индикативному механизму планирования, достижение равного вклада государственной и частной собственности в создание валового внутреннего продукта страны, внедрение принципов «зеленой экономики» в производство, формирование высокотехнологичного сектора

и опережающее развитие сферы услуг и предоставление максимальных возможностей для реализации личностного потенциала человека.

В 2004–2009 гг. в Республике Беларусь работу в области устойчивого развития курировала Национальная комиссия по устойчивому развитию при Совете Министров, с 2017 г. введен институт Национального координатора по достижению Целей устойчивого развития.

Дополнительная литература

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. 2015. – № 4. – С. 2 – 99.

2. Крум, Э. В. Экономика предприятия: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / Э. В. Крум. – Минск: ТетраСистемс, 2013. – 192 с.

3. Лобан, Л. А. Экономика предприятия: учеб. Комплекс / Л. А. Лобан, В. Т. Пыко. – Минск: Современная школа, 2011. – 432 с.

4. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт / авт.-сост. С. Ф. Пятинкин, Т. П. Быкова. – Минск, Тесей, 2008. – 188 с.

Лекция 3. Разгосударствление и приватизация предприятия

Способы приватизации предприятий. Продажа объектов государственной собственности по конкурсу: условия конкурса, критерии конкурса. Продажа объектов государственной собственности на аукционе. Виды аукционов. Аукционы на повышение цены («английский») и на понижение цены («голландский»). Механизм преобразования государственных унитарных предприятий в акционерные общества. Право приобретения акций на льготных условиях и обмена их на приватизационные чеки «Имущество. Конкурсная продажа акций за деньги по конкурсной цене. Методы оценки стоимости предприятия.

Приватизация государственных предприятий осуществляется путем продажи их по конкурсу или на аукционе.

Продажа по конкурсу – способ приватизации, при котором покупатель приватизируемого объекта определяется путем отбора по определенному критерию. Им становится победитель конкурса, предложение которого соответствует критерию, установленному продавцом государственного имущества. Применяется в тех случаях, когда от будущего собственника требуется выполнение определенных требований (условий конкурса) по дальнейшему использованию объекта.

Условия конкурса определяются органами приватизации для каждого объекта с учетом его особенностей и, как правило, содержат следующие требования:

- сохранение обязательств по производству конкретных видов продукции, товаров и услуг, профиля предприятия на определенный срок;
- проведение природоохранных мероприятий;
- сохранение или создание новых рабочих мест;
- обеспечение безопасных условий труда;
- финансирование и порядок использования объектов социальной сферы, входящих в имущественный комплекс предприятия, в течение определенного срока.

По усмотрению органов приватизации могут предъявляться и другие требования. Выполнение условий конкурса обязательно для всех его участников. При этом предложение более качественного выполнения требований, чем предусмотрено условиями конкурса, не дает преимуществ перед другими участниками. Победитель определяется по критерию конкурса.

В качестве критерия конкурса по продаже государственной собственности используются:

- объем и эффективность обоснованных в бизнес-плане инвестиций, которые участник конкурса намерен использовать на развитие приватизируемого объекта;
- наивысшая цена, предложенная участником конкурса.

Продажа на аукционе – такой способ приватизации, при котором объекты государственной собственности продаются на открытых торгах. Покупателем объекта становится участник аукциона, предложивший за объект наивысшую цену.

В зависимости от механизма проведения торгов различают аукционы на повышение цены («английский») и на понижение цены («голландский»).

На аукционах на повышение цены продаются, как правило, действующие предприятия или другие объекты, представляющие интерес для потенциальных покупателей, в результате чего цена на торгах повышается. Покупателем становится участник аукциона, предложивший максимальную цену. Начальная цена при продаже объекта на аукционе принимается равной его оценочной стоимости, рассчитанной имущественным методом. Если объект выставляется на торги вторично, то стартовая цена снижается на 20%, а если в третий раз, то на 50 % оценочной стоимости.

На «голландских» аукционах продаются неиспользуемые или неэффективно используемые объекты. Процедура проведения торгов зависит от поведения участников аукциона. Если при объявлении стартовой цены один из участников аукциона изъявляет желание купить объект, он

становится его победителем. При продаже объектов на «голландском» аукционе цена в ходе торгов может снижаться на 80 %.

Продажа по конкурсу, на аукционе обладает рядом преимуществ по сравнению с другими способами приватизации. Она способствует формированию реального единоличного хозяина, особенно в том случае, когда объекты приобретаются физическими лицами. Эти способы обеспечивают равные права прямого участия в приватизации всем гражданам, как работающим, так и не работающим на данном предприятии. При продаже по конкурсу, на аукционе проходит одномоментная смена собственника, в результате чего ускоряются процессы перехода к рынку.

Вместе с тем продажа по конкурсу, на аукционе требует наличия у покупателя значительных денежных средств, что ограничивает участие в приватизации малообеспеченных слоев населения. Эти способы приватизации наименее предпочтительны для трудовых коллективов, так как снижается вероятность приобретения объектов в собственность юридического лица, созданных членами трудового коллектива, вследствие роста цены.

Продажа по конкурсу и на аукционе ограничивает возможности участия в приватизации широкого круга граждан и не позволяет практически реализовать чековую приватизацию.

Механизм преобразования государственных унитарных предприятий в акционерные общества. Процесс преобразования предприятий в открытые акционерные общества (разгосударствление предприятий) осуществляется в два этапа: учреждение акционерного общества и приватизация акций. На первом этапе имущество унитарных государственных и арендных предприятий передается в собственность вновь созданных акционерных обществ, которые становятся их правопреемниками. На втором этапе осуществляется продажа принадлежащих государству акций другим собственникам.

Преобразование государственных и арендных предприятий в акционерные общества осуществляется в соответствии с Положением о порядке создания открытых акционерных обществ в процессе приватизации государственной собственности.

Эффективность функционирования открытых акционерных обществ во многом зависит от состава учредителей.

В процессе реформирования государственных предприятий используются четыре модели формирования уставного фонда:

- акционерное общество, учредителями которого являются органы государственного управления, представляющие государство (1 модель);
- акционерное общество с участием кредиторов (2 модель);
- акционерное общество с участием инвесторов (3 модель);
- акционерное общество с участием кредиторов и инвесторов (4 модель).

Уставный фонд акционерного общества, учредителем которого являются органы управления государственным имуществом (модель 1), формируется за счет имущества государственного предприятия. Уставный фонд акционерного общества с участием кредиторов (2 модель) формируется за счет государственного имущества и вкладов кредиторов предприятия, которые согласились на реструктуризацию долга путем обмена на акции. В этом случае уставный фонд акционерного общества увеличивается (по сравнению с 1 моделью) на сумму выданных ранее и непогашенных кредитов. Часть акций, приходящаяся на сумму реструктурированных долгов, принадлежит на праве собственности бывшему кредитору. Кроме кредиторов, в качестве учредителей могут выступать инвесторы, которые внесли вклады в уставный фонд акционерного общества (3 модель). В этом случае, даже если кредиторы не принимают участия в учреждении акционерного общества, оно имеет реальные финансовые возможности для расширения и обновления производства, ибо вклады инвесторов остаются в распоряжении акционерного общества и могут быть использованы им на эти цели.

Наиболее предпочтительным в нынешних экономических условиях является вариант участия в учреждении акционерного общества и государства, и кредиторов, и инвесторов (4 модель). В этом случае акционерное общество благодаря реструктуризации долгов путем обмена на акции существенно улучшает свое финансовое положение, а также имеет реальные возможности использования инвестиций для расширения и обновления производства. Кроме того, существенно сокращается период приватизации, так как доля акций, принадлежащих государству, незначительна.

Этап учреждения акционерного общества завершается его регистрацией и регистрацией в установленном порядке его акций, после чего начинается этап приватизации акций.

Первоочередное *право приобретения акций на льготных условиях* и обмена их на приватизационные чеки «Имущество» имеют члены трудового коллектива и приравненные к ним лица. Продажа на льготных условиях – продажа принадлежащих государству акций членам трудового коллектива преобразованного предприятия и приравненным к ним лицам по цене на 20% ниже номинала при оплате денежными средствами. Согласно действующему законодательству право на приобретение акций на льготных условиях и за именные приватизационные чеки «Имущество» имеют:

- члены трудового коллектива объекта государственной собственности, преобразованного в акционерное общество, числящиеся в списочном составе на момент издания приказа о начале работ по созданию открытого акционерного общества;
- лица, уволенные с работы на данном предприятии и восстановленные в соответствии с законодательством Республики Беларусь на прежнее

место работы после преобразования предприятия в открытое акционерное общество;

- пенсионеры, вышедшие на пенсию с приватизируемого предприятия;
- бывшие работники предприятия, имеющие стаж работы на нем не менее 10 лет – для мужчин, 7 лет – для женщин и уволенные в соответствии с законодательством по уважительной причине;
- руководитель государственного предприятия, преобразованного в акционерное общество, и его заместители по должности.

Акции, остающиеся в собственности государства, позволяют органам государственного управления участвовать в управлении акционерным обществом и контролировать его деятельность.

Одновременно с продажей акций на льготных условиях осуществляется *конкурсная продажа акций за деньги* по конкурсной цене юридическим и физическим лицам, которые представили инвестиционные предложения по развитию открытого акционерного общества (потенциальным инвесторам).

Не проданные указанным способом акции остаются в собственности государства и по решению органов приватизации реализуются гражданам Республики Беларусь путем обмена принадлежащих им приватизационных чеков «Имущество» на акции.

Денежные средства, вырученные от продажи акций, принадлежащих государству, перечисляются в республиканский или местный бюджет, в зависимости от принадлежности предприятия.

Этап приватизации акций открытых акционерных обществ, созданных на базе государственной собственности, длится с момента начала приватизации акций, принадлежащих государству, до тех пор, пока его доля составит не более 25% уставного фонда.

Методы оценки стоимости предприятия. Оценка стоимости предприятия представляет собой процесс определения в денежной форме его стоимости.

Объектом оценки выступает движимое и недвижимое имущество в совокупности с правами, которыми наделено предприятие.

Субъектами оценки являются профессиональные оценщики, обладающие практическими навыками и знаниями и располагающие лицензией на осуществление данного вида деятельности.

Оценка рыночной стоимости предприятия проводится в *следующих* целях:

- определения рыночной стоимости предприятия как имущественного комплекса в целом или его части;
- определения рыночной стоимости находящихся в собственности Республики Беларусь акций, выпущенных акционерным обществом, созданным в процессе приватизации государственного имущества;

- в других целях, предусмотренных законодательством (разработка инвестиционного проекта, передача организации в доверительное управление).

Процесс оценки стоимости предприятия состоит из следующих этапов:

- определение цели и задач;
- составление плана оценки;
- сбор, проверка и анализ информации;
- выбор методов и подходов оценки;
- расчет стоимости предприятия на основе выбранного метода;
- согласование результатов с заказчиком и подготовка итогового заключения;
- составление окончательного отчета по результатам оценки;
- представление и защита отчета перед заказчиком.

При определении оценочной стоимости предприятия используются *три подхода*: затратный, доходный и рыночный (табл. 5). Каждый подход имеет свои методы оценки.

Затратный подход – определение оценочной стоимости на основе затрат собственника на создание и развитие предприятия. При использовании данного подхода применяются: имущественный, метод скорректированной балансовой стоимости, метод ликвидационной стоимости.

1. *Имущественный* метод (метод накопления активов) заключается в расчете обоснованной рыночной стоимости каждого актива предприятия и переводе всех обязательств предприятия в текущую стоимость и вычитании из суммы активов всех обязательств предприятия. Оценочная стоимость по балансу определяется по формуле

$$С_{ии} = А - С_{инп} - П_{искл},$$

где А – активы предприятия с учетом переоценки,

С_{инп} – стоимость имущества, не подлежащего приватизации (мобилизационные ценности и запасы, объекты социальной инфраструктуры, заблокированные средства в иностранной валюте, акции в банках);

П_{искл} – пассивы, исключаемые при определении оценочной стоимости (долгосрочные, краткосрочные финансовые обязательства); прибыль, остающаяся в собственности членов трудового коллектива.

2. *Метод скорректированной балансовой стоимости* аналогичен методу накопления активов, но при этом определение рыночной стоимости проводится не по всем активам, а выборочно.

3. *Метод ликвидационной стоимости* – разница между суммарной стоимостью всех активов и затратами на его ликвидацию.

Доходный подход предполагает, что оценочная стоимость предприятия зависит от величины доходов, которые она принесет владельцу в результате использования имущества и возможностей его продажи. Данный

подход предполагает использование методов дисконтирования и капитализации денежных доходов.

1. *Метод дисконтирования* денежных потоков основан на прогнозировании этих потоков от данного предприятия. Будущие денежные потоки пересчитываются по дисконтной ставке в настоящую стоимость. Дисконтная ставка должна соответствовать норме доходности, которая требуется инвестору.

2. *Метод капитализации доходов* используется, если предприятие ежегодно приносит одинаковые доходы. Согласно данному методу стоимость предприятия определяется путем деления дохода (чистой прибыли) предприятия на коэффициент капитализации.

Рыночный (сравнительный) подход заключается в определении стоимости предприятия на основании данных за 3–5 лет о совершенных сделках по продаже предприятий-аналогов. Данный подход имеет свои методы: аналога, метод рынка капитала и метод сделок.

1. Наиболее распространенным является *метод аналога* – определение оценочной стоимости предприятия на основе рыночной цены схожих предприятий. По этому методу оценка проводится в несколько этапов: выбор предприятий-аналогов, финансовый анализ и сопоставление предприятий; выбор и расчет оценочных мультипликаторов (соотношение между ценой продажи и финансовой базой по предприятию-аналогу).

2. *Метод рынка капитала* основан на рыночных ценах акций аналогичных предприятий. Инвестор исходит из альтернативы вложения денежных средств: в оцениваемое предприятие или ему аналогичное.

3. *Метод сделок* базируется на анализе цен приобретения контрольных пакетов акций идентичных компаний.

Таблица 5

Подходы	Методы оценки
Доходный	1. метод капитализации
	2. метод дисконтирования
Затратный	
	1. Метод накопленных активов (имущественный)
	2. Метод скорректированной балансовой стоимости
Рыночный (сравнительный)	3. Метод ликвидационной стоимости
	1. Метод рынка капитала
	2. Метод сделок

Дополнительная литература

1. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов./ С. В. Валдайцев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.

2. Экономика организации (предприятия): учебно-методический комплекс / под ред. В. И. Кудашова, А. С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 588 с.

3. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие /Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 573 с.

Лекция 4. Организация как субъект хозяйствования

Понятие организации, цель и задачи создания и функционирования. Проблемы согласования целей общества и организации. Характерные черты и признаки организации. Функции, выполняемые организацией. Структура организации. Классификация организаций по различным признакам: по формам собственности, отраслевой принадлежности, размерам, участию иностранного капитала, организационно-правовым формам и др.

Эффективная работа организаций является важнейшей составляющей и условием благосостояния нации и процветания государства. От эффективности функционирования предприятий, от их финансового состояния зависит экономическая мощь государства.

Организация (предприятие, фирма) представляет собой социально-экономическую категорию, это обособленный технико-экономический и социальный комплекс, использующий свои материальные и информационные ресурсы для производства востребованных обществом благ и услуг.

В системе национальной экономики предприятие является основным звеном, что определяется следующими обстоятельствами:

- на предприятии изготавливается продукция, выполняются работы и услуги, происходит непосредственная связь работника со средствами производства;
- предприятие выступает главным субъектом производственных отношений, которые складываются в процессе производства и реализации продукции между различными участниками;
- предприятие не только экономическая, но и социальная организация, т.к. основу ее составляет человек или трудовой коллектив;
- на предприятии переплетаются интересы общества, собственника, коллектива и работника.

Предприятие должно обладать следующими признаками:

- иметь в своей собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;

- отвечать своим имуществом по обязательствам, которые возникают у него во взаимоотношениях с кредиторами;
- выступать в хозяйственном обороте от своего имени и иметь право заключать все виды гражданско-правовых договоров с юридическими и физическими лицами;
- иметь право быть истцом и ответчиком в суде;
- иметь самостоятельный баланс и своевременно предоставлять установленную государственными органами отчетность;
- иметь свое наименование, содержащее указание на ее организационно-правовую форму.

Основными *принципами* предприятия являются:

- производственно-техническое единство, предполагающее общность процессов производства, капитала, технологии, технической политики;
- организационно-административная обособленность означает, что организация имеет обособленное имущество, единый коллектив, единую администрацию и обладает правом юридического лица;
- финансово-экономическая самостоятельность, предполагает, что организация осуществляет свою деятельность на основе самокупаемости и имеет единую форму учета и отчетности.

Организация (предприятие) может быть образовано в различных организационно-правовых формах. Для организаций различных организационно-правовых форм характерны свои особенности функционирования, они обладают определёнными достоинствами и недостатками.

Понятие юридического лица содержится в статье 44 Гражданского кодекса (ГК) Республики Беларусь. Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно иметь самостоятельный баланс или смету.

Главной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение *прибыли* для удовлетворения экономических и социальных интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия.

Для осуществления главной цели предприятие решает *ряд задач*:

- максимально возможное удовлетворение спроса покупателей;
- достижение увеличения доли рынка сбыта;
- создание условий для самокупаемости и самофинансирования;
- насыщение рынка высококачественными товарами и услугами;
- охрана окружающей среды: земли, воздушного и водного бассейнов;

- создание условий для реализации творческого потенциала своих сотрудников.

Основным подразделением предприятия является цех. Но в ряде отраслей промышленности (угольная, спиртовая, сахарная и др.) предприятия имеют бесцеховую структуру и состоят из участков.

Предприятия в экономической системе *классифицируются* по различным признакам, среди которых наиболее существенную роль играет группировка, базирующаяся на форме собственности. В соответствии со ст. 46 Гражданского Кодекса Республики Беларусь юридические лица разделяются на коммерческие и некоммерческие организации. К коммерческим относятся организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками. К некоммерческим организациям относятся хозяйственные общества и товарищества, производственные кооперативы, унитарные предприятия.

Государственным является такое предприятие, имущество которого принадлежит государству. Оно может создаваться за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий или иных источников.

Различают государственные предприятия, находящиеся в республиканской собственности, и коммунальные предприятия. *Частным* является предприятие (коммерческая организация), имущество которого принадлежит одному или нескольким физическим и (или) юридическим лицам.

Возможное осуществление различных видов деятельности и различные способы организации предприятия предопределяют множественность хозяйственно-правовых форм (табл. 1).

Малые предприятия. Для эффективного функционирования экономики любой страны необходимо оптимальное сочетание между крупным, средним и малым бизнесом. Развитие малых предприятий оказывает значительное влияние на:

- формирование конкурентной среды;
- внедрение новых технологий;
- освоение новых рынков, которые крупные компании считают недостаточно емкими, расширяя, тем самым, ассортимент потребительских товаров;
- рост занятости населения;
- защиту окружающей среды;
- стимулирование повышения эффективности производства крупных компаний (косвенным образом) и т. д.

Основные признаки классификации предприятий

Классификационный признак	Виды предприятий
Отраслевая принадлежность	Промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, предприятия связи, предприятия торговли и др.
Форма собственности	Государственные (республиканские, коммунальные), частные
Организационно-правовая форма	Товарищества (полные, командитные), хозяйственные общества (открытые акционерные общества, закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, дочерние и зависимые общества), производственные кооперативы, унитарные предприятия (основанные на правах хозяйственного ведения и основанные на правах оперативного управления (казенные предприятия), крестьянские (фермерские) хозяйства
Цель деятельности	Коммерческие, некоммерческие
Вид деятельности	Предприятия материального производства (добывающие, перерабатывающие, предприятия грузового транспорта, складские, торговые (оптовая и розничная торговля); предприятия сферы услуг (банки, страховые компании, предприятия пассажирского транспорта, консалтинговые фирмы); предприятия здравоохранения, научно-исследовательские, предприятия образования, предприятия организации досуга и др.
Продолжительность производственного цикла	Непрерывный производственный цикл, прерывный производственный цикл
Количество видов (структура) производимой продукции (состав типов продукции)	Многопрофильные (универсальные), специализированные, диверсифицированные, комбинированные, узкоспециализированные

Классификационный признак	Виды предприятий
Степень концентрации (размер)	Крупные, средние, малые
Характер воздействия на предмет труда	Добывающие, перерабатывающие (обрабатывающие)
Экономическое назначение продукции	Производственные, непроизводственные
Устойчивость производственного процесса во времени (возможность круглогодичной работы)	Сезонные, несезонные (круглогодичного действия)
Доминирующий фактор осуществления деятельности (вид затрат)	Трудоемкие, материалоемкие, энергоемкие, капиталоемкие, наукоемкие и т. д.
Участие иностранного капитала	Совместные, иностранные, национальные

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» от 1.07. 2010 г. № 255 к субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

Малые предприятия могут принимать различные организационно-правовые формы: ООО, ОДО, ПТ, КТ и др.

Существуют различные модели развития малых предприятий:

- консервация масштабов деятельности с последующим сохранением статус-кво;
- медленное расширение деловой активности;
- быстрое развитие малых предприятий и превращение их в средние, а затем и в крупные компании.

Основными *целями* создания малых предприятий являются:

- активизация структурной перестройки экономики;
- насыщение потребительского рынка товарами;
- преодоление отраслевого и регионального монополизма;
- расширение конкуренции;

- создание материальной основы для трудоустройства работников, высвобождающихся с действующих предприятий;
- укрепление экономической базы местных органов власти;
- развитие сел, небольших городов;
- возрождение художественных промыслов и др.

Возникновение и существование малых предприятий возможно благодаря следующим условиям:

- региональная дифференциация рынка;
- необходимость специализированного ремесла;
- важность персонального обслуживания;
- удобство обслуживания;
- нерегулярность спроса;
- оперативность и гибкость структур и др.

Субъекты малого предпринимательства обладают рядом *преимуществ* перед крупными структурами, основными из них являются:

- независимость действий;
- гибкость и мобильность при принятии оперативных решений;
- быстрое адаптирование к особенностям местных условий;
- шансы на быстрый материальный успех;
- совмещение нескольких профессий и др.

В то же время можно выделить следующие существенные *недостатки* по сравнению с крупными предприятиями:

- более высокий уровень риска;
 - отсутствие навыков управления и некомпетентность руководителей;
 - высокая зависимость от макроэкономических факторов;
 - сложности при поиске партнеров, инвесторов и т. д.
- Малые предприятия из-за недостатка собственных средств испытывают ряд характерных трудностей:
- сложность технического перевооружения и реконструкции;
 - сложность в приобретении современного дорогостоящего оборудования;
 - трудности с кадрами;
 - недостаточная обеспеченность материально-сырьевыми ресурсами, кредитами и т. п.

Действие малых предприятий оказывает существенное влияние на экономику любой страны. Система государственной поддержки малого бизнеса в Республике Беларусь строится с учетом положений, разрабатываемых правительством в Программе государственной поддержки малого предпринимательства. Базовыми элементами данной системы выступает сформированная сеть инфраструктурной, информационной и финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства. Система государственной поддержки заключается в формировании и развитии

инфраструктуры для предпринимательства, установлении щадящего налогового режима, оказании различных видов финансовых, управленческих, технических, информационных услуг и т.д.

Предприятия с иностранными инвестициями. Иностранные инвесторы вправе создавать на территории Республики Беларусь коммерческие организации в любых организационно-правовых формах. Предприятия, в уставном фонде которых иностранные инвестиции составляют объем эквивалентный не менее 20000 долларов США и которые в качестве основной цели деятельности преследуют извлечение прибыли (дохода), называются коммерческими организациями с иностранными инвестициями. Такие предприятия могут создаваться в форме хозяйственных обществ или частных унитарных предприятий. Деятельность предприятий с иностранными инвестициями регулируется Инвестиционным кодексом Республики Беларусь.

Все коммерческие организации с иностранными инвестициями подразделяются на коммерческие *совместные* либо коммерческие *иностран- ные* организации.

Совместное предприятие является наиболее интенсивно развивающейся формой международного экономического сотрудничества, его отличает наличие как национального, так и иностранного капитала. Это самостоятельный в организационном, финансовом и правовом смыслах субъект хозяйствования, образованный в форме взносов капитала двумя или более независимыми друг от друга партнерами, которые совместно владея им, пользуются результатами его деятельности. Учредителями совместных предприятий могут быть как юридические, так и физические лица.

Целями создания совместных предприятий можно назвать:

- привлечение инвестиций;
- использование высоких технологий, новейшей техники;
- совершенствование организационной структуры (менеджмент, маркетинг);
- интеграция в мировую экономику и т. д.

Совместные предприятия, принимая различные правовые формы, могут быть образованы или путем его учреждения, или в результате приобретения иностранным инвестором доли участия (пая, акций, вклада) в ранее учрежденном юридическом лице без иностранных инвестиций. Государственную регистрацию совместных предприятий осуществляет Министерство иностранных дел Республики Беларусь.

Основными принципами создания коммерческих совместных организаций являются:

- объединение капитала, принадлежащего лицам или предприятиям различных государств;
- совместное управление предприятием посредством разделения управленческих функций между партнерами;

- совместное несение рисков;
- совместное участие в прибылях.

Имущество предприятия, произведенная продукция и прибыль являются общей собственностью партнеров и распределяются между ними в соответствии с их вкладами в уставный фонд.

Коммерческой *иностранной* организацией является предприятие, в уставном фонде которого иностранные инвестиции составляют 100 %. За исключением некоторых особенностей регистрации, налогообложения, остальные аспекты деятельности иностранных предприятий аналогичны предусмотренным для совместных предприятий.

В процессе своей деятельности данные субъекты хозяйствования пользуются всеми льготами, установленными законодательством для юридических лиц. Например, для инвесторов предусмотрены налоговые льготы, если они зарегистрированы в сельской местности, малых городах, в качестве резидентов в СЭЗ, Парке высоких технологий.

Дополнительная литература

1. Алексеенко, Н. А. Экономика промышленного предприятия: учеб. пособие / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова – 2-е изд. доп. и перераб. – Минск: Издательство Гревцова, 2011. – 264 с.

2. Володько, О. В. Экономика организации: учеб. пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй; под ред. О. В. Володько. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 399 с.

3. Экономика организации (предприятия): учебно-методический комплекс / под ред. В. И. Кудашова, А. С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 588 с.

4. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 573 с.

Лекция 5. Организационно-правовые формы предприятия

Организационно-правовые формы организаций. Некоммерческие организации. Эффективность их функционирования. Выбор и обоснование организационно-правовой формы организации при ее создании. Эффективность функционирования организации. Жизненный цикл организации. Философия и стратегия организации: понятие, виды, выработка стратегии. SWOT-анализ.

Выбор организационно-правовой формы предприятия производится с учетом взаимодействия формы предприятия и его характеристик. Сюда относится, в частности, учет таких вопросов, как, например:

- правоспособность;

- состав учредителей и участников;
- порядок учреждения;
- капитал и вклады;
- отношения собственности и имущество учредителей;
- ответственность;
- органы управления предприятием;
- управление делами, представительство предприятия;
- распределение прибылей и убытков;
- ликвидация и др.

Организационная форма предприятий характеризует порядок первоначального создания имущества предприятия и последующего изменения его роли в процессе использования полученной прибыли. Данный порядок включает в себя перечень учредителей предприятия, форму объединения их капиталов, способы распределения прибыли и др.

Правовая форма предприятия характеризует права и ответственность собственников предприятия в ходе функционирования, ликвидации или реорганизации предприятия.

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь коммерческие предприятия могут быть в следующих организационно-правовых формах:

Полное товарищество – его участники (как физические, так и юридические лица) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества, солидарно несут субсидиарную ответственность всем своим имуществом по обязательствам товарищества. Его наименование должно содержать слова: «полное товарищество» и имена (наименования) всех участников либо имя (наименование) одного или нескольких участников и слова «и компания» и «полное товарищество».

Коммандитное товарищество – имеет две группы участников (как юридических, так и физических лиц) – полных товарищей и вкладчиков (коммандитов), которые несут риск убытков товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Его наименование должно содержать имена (наименования) всех полных товарищей и слова «коммандитное товарищество» либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарищества с добавлением слов «и компания» и «коммандитное товарищество».

Хозяйственные общества закон подразделяет на:

- акционерные общества,
- общества с ограниченной ответственностью,
- общества с дополнительной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – учреждается двумя или более лицами, уставный фонд которого разделен на доли, размер которых определен учредительными документами общества,

а участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Его наименование должно содержать слова: «с ограниченной ответственностью».

Особенностью общества с дополнительной ответственностью (ОДО) является то, что его участники дополнительно несут солидарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами общества. При экономической несостоятельности одного из участников его ответственность по обязательствам общества возлагается на другого участника. Его наименование должно содержать слова: "с дополнительной ответственностью".

Открытое акционерное общество (ОАО) – коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций. Участники (акционеры) не отвечают по обязательствам общества, несут риск убытков от деятельности общества в пределах стоимости акций. Участники вправе отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц. Общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. Его название должно содержать указание на то, что общество является акционерным.

Закрытое акционерное общество (ЗАО) – в отличие от открытых акционерных обществ его участники вправе отчуждать принадлежащие им акции только с согласия других акционеров ограниченному кругу лиц. Общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции.

Производственный кооператив - коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в ее деятельности и несут субсидиарную ответственность по обязательствам в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но не меньше величины годового дохода кооператива. Его название должно содержать слово «производственный кооператив» или слово «артель». Отличительной особенностью производственных кооперативов от хозяйственных товариществ является то, что в них не допускается участие юридических лиц.

Унитарное предприятие - коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Название предприятия должно содержать указание на собственника имущества. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не несет ответственности по обязательствам собственника имущества. Учредительным документом является устав. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные предприятия.

Унитарные предприятия подразделяются на две категории:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;
- унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.

Право хозяйственного ведения – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.

Право оперативного управления – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, называется *казенным*. Создается по решению Правительства Республики Беларусь, государство несет субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия при недостаточности его имущества.

Частное унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество частного унитарного предприятия находится в частной собственности физического лица.

Организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками являются некоммерческими. К ним относятся потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации, финансируемые собственником учреждения, благотворительные и иные фонды, ассоциации (союзы) коммерческих и (или) некоммерческих организаций.

Эффективность функционирования организации. Осуществление бизнеса предполагает 3 стадии:

- Покупка факторов производства (F), за определенную величину денег (M_f).
- Преобразование ресурсов, производство продукции (предоставление услуг).
- Реализация товаров или услуг (C) и получение взамен денег (M_c). Базовым условием является, что $M_c > M_f$.

Прибыль организации – главная цель функционирования и главный результат ее деятельности.

Экономический эффект – показатель, характеризующий результат деятельности. Это абсолютный, объемный показатель. В зависимости от уровня управления, отраслевой принадлежности объекта и других параметров в качестве показателей эффекта используют показатели валового национального продукта, национального дохода, валовой продукции, прибыли, валового дохода от реализации товаров.

Эффективность функционирования организации (предприятия) измеряется абсолютными и относительными показателями. Для оценки эффективности чаще всего используют относительные показатели экономической эффективности.

В зависимости от того, что принимают в качестве эффекта функционирования организации (предприятия) – объем производства (реализации) продукции или финансовый результат, – различают показатели производственной эффективности и финансовой эффективности. В условиях плановой системы экономики приоритет отдавался показателям производственной эффективности (производительности труда, фондоотдаче основных средств, материалоотдаче). С переходом к рыночной экономике изменяется трактовка и иерархия критериев эффективности, их содержание. Поскольку основной целью предпринимательской деятельности в условиях рыночных отношений является прибыль, то в качестве абсолютного критерия эффективности функционирования предприятия лучше всего подходит прибыль. Однако по этому показателю, взятому изолированно, нельзя сделать обоснованные выводы об уровне эффективности. Сумма объявленной прибыли, как правило, не дает возможности судить о масштабах фирмы. Поэтому по показателю прибыли нельзя оценить уровень эффективности работы предприятия без соотнесения с авансированными или потребленными ресурсами.

В наиболее общем виде оценить эффективность деятельности организации (предприятия) можно по относительным показателям доходности или по соотношению темпов роста основных показателей: совокупных активов (T_a), Объем продаж (T_{op}) и прибыли (T_p). Неравенство ($100\% < T_a$) показывает, что организация (предприятие) наращивает экономический потенциал и масштабы своей деятельности. Второе неравенство ($T_a < T_{op}$) свидетельствует о том, что объем продаж растет быстрее экономического потенциала. На основании этого можно сделать вывод о повышении интенсивности использования финансовых ресурсов в организации (на предприятии). Третье неравенство ($T_a < T_{op}$) означает, что прибыль предприятия растет быстрее объема реализации продукции и совокупного капитала, а это свидетельствует о повышении уровня рентабельности продаж. Данные соотношения принято называть «золотым правилом экономики предприятия». Если данные пропорции соблюдаются, то это свидетельствует об устойчивом развитии предприятия и укреплении его финансового состояния.

Для оценки уровня эффективности деятельности организации (предприятия) используют относительные показатели – показатели рентабельности (доходности, прибыльности). Показатели рентабельности наиболее полно, чем прибыль, характеризуют результаты деятельности, потому что их величина отражает соотношение эффекта с вложенным капиталом или потребленными ресурсами.

Один из хорошо зарекомендовавших себя методов анализа работы организации, в том числе в процессе разработки и реализации стратегии развития организации, известен под названием **SWOT-анализа (CBOT-анализа)**. Этот метод не требует много времени, понятен участникам собраний, прост и не дорог. Он хорошо сочетается с другими методами сбора и анализа данных, статистической информации, проведением интервью, экспертными рекомендациями.

SWOT-анализ может применяться на различных этапах осуществления оценки деятельности организации и выработки ее стратегии. Аббревиатура SWOT составлена из первых букв английских слов: Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы).

Для работы можно использовать следующую таблицу для SWOT-анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны Что является основным преимуществом организации (предприятия)? Что из имеющегося потенциала может стать основой для устойчивого развития вашей организации (предприятия)? Какими ценными ресурсами (в широком смысле) вы обладаете?	Слабые стороны Каковы основные проблемы вашей организации (предприятия)? Что мешает вам развиваться? Чего недостаточно для решения задач повышения эффективности организации (предприятия)?
Внешние факторы	Возможности Как ваша организация (предприятие) может стать более устойчивым, опираясь на внешние возможности? Какие возможны пути (проекты, мероприятия), которые приближали бы вашу организацию (предприятие) к образу желаемого будущего? Что вы можете включить в ваши планы из имеющегося опыта развития подобных организаций в Беларуси и в других странах?	Угрозы Что может помешать осуществлению вашей стратегии устойчивого развития? Что может случиться или остаться неизменным и стать (быть) препятствием на пути реализации стратегии развития вашей организации (предприятия)?

При проведении SWOT-анализа необходимо ориентироваться на учет максимума аспектов развития организации. В этом может помочь инструмент PESTEL. Что мы могли забыть? Какие аспекты анализа могли выскользнуть из нашего внимания? Эти вопросы часто возникают во

время аналитической работы, при разработке стратегий и планов, а также в процессе их реализации. Не упустить из виду наиболее важные моменты может помочь инструмент PESTEL. Благодаря его использованию на всех этапах работы по устойчивому развитию существенно повышается вероятность того, что основные аспекты анализа и действий будут учтены. При этом анализируются политические (P – political), экономические (E – economical), социальные (S – social), технологические (T – technological), природосберегающие (E – environmental) и правовые (L – legal) аспекты явления (в нашем случае – развития организации). PESTEL-анализ может применяться наряду с другими методами анализа либо как самостоятельный инструмент. То, что данный метод повышает эффективность аналитической и плановой работы подтверждает широкое использование его в бизнесе.

Дополнительная литература

1. Гражданский Кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 г.: текст Кодекса по состоянию на 31 июля 2013 г. [Электронный ресурс] / Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: [tp://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_](http://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_)

2. Володько, О. В. Экономика организации: учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй; под ред. О. В. Володько. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 399 с.

3. Мясникова, О. В. Экономика организации (предприятия): практикум / О. В. Мясникова, Г. З. Суша. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 344 с.

4. Экономика организации (предприятия): учеб.-метод. комплекс / под ред. В.И. Кудашова, А.С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 588 с.

Лекция 6. Порядок создания и реорганизации предприятия

Порядок и этапы создания организации. Учредительный, разрешительный, явочно-нормативный и заявительный порядок создания. Разработка учредительных документов. Порядок регистрации. Реорганизация юридического лица. Процесс ликвидации юридического лица.

Создание организации основывается на определенных законодательно регулируемых принципах и проходит несколько этапов:

- возникновение идеи о создании нового предприятия (организации), необходимого для производства конкретных видов продукции, товаров (работ, услуг);

- изучение и определение возможностей использования новых технологий, средств и предметов труда;
- изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого должно работать предприятие;
- подбор поставщиков необходимых факторов производства (сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, энергетических ресурсов, информации и др.);
- подбор соучредителей предприятия (организации);
- определение финансовых источников, необходимых для формирования уставного капитала (уставного фонда), нужного для первоначального этапа функционирования предприятия;
- разработка учредительных документов и бизнес-плана;
- проведение организационных мероприятий по созданию предприятия (организации) в зависимости от организационно-правовой формы и формы собственности;
- осуществление государственной регистрации предприятия, открытие необходимых счетов в банках;
- изготовление печатей, штампов;
- постановка на учет в органе государственной налоговой службы, в территориальном органе Пенсионного фонда и др.

Порядок создания юридических лиц регулируется специальными законами и актами, к ним относятся: Гражданский Кодекс Республики Беларусь, Закон о предприятиях, Закон о хозяйственных обществах, Декрет Президента Республики Беларусь №1 от 16.01. 2009 г. «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении) деятельности субъектов хозяйствования» и др.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь возможны три порядка образования юридических лиц: распорядительный, разрешительный и явочно-нормативный (табл. 2).

Разработка учредительных документов является определяющим этапом в процессе создания предприятия. В соответствии с законодательством Республики Беларусь установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы собственности: устав и учредительный договор.

В учредительных документах в обязательном порядке должны определяться:

- наименование юридического лица;
- местонахождение;
- цели и предмет деятельности;
- порядок управления деятельностью;
- условия о размере и составе уставного фонда;
- порядок образования имущества;

- условия и порядок распределения прибыли и убытков;
- порядок реорганизации и ликвидации и др.

Таблица 2

Порядок образования юридических лиц

Вид порядка	Содержание порядка
Распорядительный	Юридическое лицо создается по распоряжению собственника либо уполномоченного им органа. Например, приказом министерства создается предприятие, постановлением Правительства – концерн и т.д.
Разрешительный	Юридическое лицо создается по инициативе граждан и (или) юридических лиц после получения на это согласия (разрешения) соответствующего государственного либо иного органа. Например, дочерние предприятия и т.д.
Явочно-нормативный	Специального разрешения на создание юридического лица не требуется, т.к. его создание разрешено законом. Граждане и (или) юридические лица образуют юридическое лицо по своему усмотрению, а соответствующий государственный орган только проверяет соблюдение установленного порядка. Например, хозяйственные общества и товарищества, общественные объединения и т.д.

Уставные документы оформляются в нескольких экземплярах, сшиваются, подписываются учредителями и нотариально заверяются.

Перед регистрацией юридическое лицо обязано согласовать в регистрирующих органах свое наименование, т.к. фирменное наименование является одним из способов индивидуализации предприятия.

Регистрация организации – это в законодательном порядке установленная процедура легализации деятельности субъектов хозяйствования. Государственной регистрации подлежат все вновь создаваемые (реорганизованные) субъекты хозяйствования, а также изменения и дополнения, вносимые в учредительные документы действующих коммерческих и некоммерческих организаций. Деятельность юридических лиц, осуществляемая без государственной регистрации, запрещается и признается незаконной. Доходы, полученные от деятельности, осуществляемой без государственной регистрации, и штраф в размере полученного дохода взыскиваются в доход соответствующего бюджета. В соответствии с законодательством юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации.

С 1.02.2009 г. в Республике Беларусь введен *заявительный* принцип государственной регистрации практически для всех субъектов хозяйствования. Регистрация субъектов хозяйствования производится по месту их нахождения после утверждения фирменного названия на основании документов, представляемых их учредителями.

К государственным органам, осуществляющим регистрацию, в зависимости от вида деятельности коммерческих и некоммерческих организаций относятся: Национальный банк, Комитет по надзору за страховой деятельностью при Министерстве финансов, администрации свободных экономических зон, Министерство юстиции Республики Беларусь, Министерство иностранных дел Республики Беларусь, областные исполкомы и Минский городской исполком, городские исполкомы областных центров Республики Беларусь. Регистрирующие органы, в соответствии со своей компетенцией осуществляют разнообразные функции, связанные с государственной регистрацией субъектов хозяйствования: саму процедуру регистрации и перерегистрации, ее техническое и информационное обеспечение, формирование и ведение Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и др.

Сущность государственной регистрации состоит в том, что соответствующий государственный орган проверяет, соответствует ли порядок создания юридического лица, а также само созданное юридическое лицо (его учредительные документы) требованиям закона. Механизм регистрации юридических лиц регулируется специальным законодательством.

Для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций учредители представляют в регистрирующий орган следующие *основные документы*:

- заявление, оформленное в установленном порядке;
- копия решения о создании юридического лица;
- учредительные документы;
- документы, подтверждающие формирование в соответствии с законодательством уставного фонда коммерческой организации;
- документы, содержащие сведения о собственниках имущества (учредителях, участниках) коммерческих организаций – физических лицах;
- справку налогового органа по месту жительства физического лица – собственника имущества (учредителя, участника) коммерческой (некоммерческой) организации о предоставлении декларации о доходах и имуществе;
- гарантийное письмо или другой документ, подтверждающий право на размещение юридического лица по месту нахождения;
- платежный документ, подтверждающий внесение платы за государственную регистрацию и др.

Срок государственной регистрации субъектов хозяйствования – один месяц со дня подачи всех необходимых документов. Отказ в государственной регистрации может быть обжалован в судебном порядке.

После регистрации наступает регистрационный период, когда необходимо легализовать свою деятельность:

- стать на налоговый учет в качестве налогоплательщика;
- зарегистрироваться в органах статистики;
- открыть в обслуживающем банке расчетный счет;
- стать на учет в фонд социальной защиты населения;
- осуществить найм квалифицированного персонала;
- заключить договоры аренды помещений и другие хозяйственные;
- осуществить объявленную в учредительных документах деятельность;
- обеспечить движение денежных средств по счету в срок, не позднее трех месяцев со дня открытия счета;
- разместить органы управления юридического лица по указанному адресу и обеспечить нахождение документов бухгалтерского учета и отчетности.

Этап создания организаций является обязательным для всех организаций.

Порядок реорганизации и ликвидации предприятий. Сущность реорганизации состоит в том, что ее последствием является не прекращение деятельности, а общее или частное правопреемство. Гражданский кодекс Республики Беларусь рассматривает *пять форм реорганизации* юридических лиц: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. В результате одни субъекты хозяйствования прекращают свою деятельность, другие расширяют ее и создаются новые юридические лица.

При *слиянии* права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу.

При *присоединении* одного юридического лица к другому к последнему переходят права и обязанности присоединяемого юридического лица в соответствии с передаточным актом.

В случае *разделения* права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

При *выделении* из состава юридического одного или нескольких юридических лиц каждому из них в соответствии с разделительным балансом переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица, оно принимает новую организационно-правовую форму, вследствие чего к вновь возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица.

Реорганизация юридического лица осуществляется по решению его учредителей либо высшего органа данного лица, либо собственника, а в случаях антимонопольной деятельности – судом.

Процесс ликвидации предприятий может производиться по решению их учредителей (участников) либо органа, уполномоченного ими на это учредительными документами, хозяйственного суда и регистрирующего органа.

Ликвидация означает прекращение деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам, если иное не предусмотрено законодательством.

Процедура ликвидации начинается с принятия в установленном порядке учредителями (участниками) либо органом данной организации, уполномоченным на то учредительными документами, или регистрирующим органом, или хозяйственным судом решения о ликвидации данного предприятия.

Предприятие может быть ликвидировано:

- по решению его учредителей;
- в связи с достижением поставленных целей или истечением срока, на который оно было создано;
- в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения либо запрещённой законом;
- в случае признания его судом банкротом.

При ликвидации предприятия создаётся ликвидационная комиссия, к которой переходят полномочия по управлению предприятием. Она выступает от имени предприятия в суде, помещает в СМИ публикации о его ликвидации, в течение двух месяцев выявляет кредиторов и уведомляет их о ликвидации предприятия, составляет ликвидационный баланс предприятия, который должен содержать сведения о составе имущества ликвидируемого предприятия; перечень предъявляемых кредиторами требований и результаты их рассмотрения.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей последовательности:

- требования граждан за причинённый ущерб их жизни или здоровью;
- выплата выходных пособий и заработной платы труда наёмным работникам;
- требования поставщиков сырья, материалов и т. д.;
- расчёты предприятия с государственным бюджетом и внебюджетными фондами;
- требования прочих кредиторов.

При недостаточности имущества оно распределяется между кредиторами пропорционально сумме их требований.

Дополнительная литература

1. Волков О. И. Экономика предприятия: курс лекций / О. И. Волков. – М.: Инфра, 2021. – 280 с.

2. Лобан, Л. А. Экономика предприятия: учебный Комплекс / Л. А. Лобан, В. Т. Пыко. – Минск: Современная школа, 2011. – 432 с.
3. Мясникова, О. В. Экономика организации (предприятия): практикум / О. В. Мясникова, Г. З. Суша. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 344 с.
4. Экономика организации (предприятия): учебно-методический комплекс / под ред. В. И. Кудашова, А. С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ, 2013. – 588 с.
5. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 573 с.

Лекция 7. Внешняя и внутренняя среда функционирования организации

Организация как объект государственного регулирования. Экономическая среда функционирования организации (предприятия): сущность, факторы и субъекты. Свойства экономической среды. Сложность экономической среды и показатели ее определяющие. Неопределенность экономической среды. Факторы, определяющие свойства внешней среды функционирования организации. Влияние внешней среды на стратегию и тактику организации (предприятия). Методы государственного регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Организация – это открытая система, которая получает из экономической (внешней) среды ресурсы и поставляет в нее свой продукт.

Внешняя среда предприятия – это совокупность условий и факторов, действующих в окружении предприятия и включающих такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Основными характеристиками *внешней* среды являются взаимосвязанность ее факторов, сложность, подвижность и неопределенность. *Взаимосвязанность факторов внешней среды* – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы внешней среды. Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, на которые производственная система обязана реагировать в целях своего выживания, а также уровень вариаций каждого фактора. *Подвижность (динамичность) среды* – это скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. Например, в некоторых отраслях (фармацевтической, электронной, химической и др.) изменения происходят относительно быстро. В других отраслях (добывающая промышленность) эти процессы замедленны. *Неопределенность внешней среды* является функцией, зависящей от количества информации, которой располагает предприятие по поводу конкретного фактора внешней среды, а также функцией уверенности в достоверности располагаемой информации.

Отношения организации с внешней средой динамичны, они никогда не бывают статичными. Для внешней среды характерно наличие множества связей между ее элементами, которые условно подразделяются на «вертикальные» и «горизонтальные».

«*Вертикальные*» связи возникают с момента государственной регистрации субъекта хозяйствования и включения его в хозяйственную систему. «Вертикальные» связи отражают взаимоотношения предприятия с государственными органами управления как республиканского, так и регионального уровня. «*Горизонтальные*» связи обеспечивают непрерывность процессов производства и реализации продукции, отражают взаимоотношения производителей с поставщиками материальных ресурсов, с покупателями продукции, с деловыми партнерами и конкурентами.

В составе экономической среды, выделяется среда прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает следующие факторы, непосредственно влияющие на хозяйственную деятельность предприятия:

- государство;
- поставщики (материальных и финансовых ресурсов);
- рынок труда (источник трудовых ресурсов);
- правовое пространство (законы, законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность в экономической среде);
- потребители;
- конкуренты;
- общественные структуры (экологические организации, профессиональные союзы и т. д.).

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность субъекта хозяйствования – производителя продукции. Они укрупнено группируются следующим образом:

- ситуационные (отражающие экономическую ситуацию в стране, мире, особенности межгосударственных отношений и др.);
- инновационные (формирующие потенциал для ускоренного развития субъекта хозяйствования, отрасли, страны и генерируемые научно-техническим прогрессом);
- социокультурные, (включающие комплекс жизненных ценностей, традиций и обычаев, принятых в стране);
- политические (отражающие политику административных органов государства по отношению к хозяйствующим субъектам, устанавливающие стандарты на уровень безопасности продукции, по экологии и т.д.).

Невозможно перечислить все элементы внешней среды, к основным элементам можно отнести следующие (табл. 3):

Основные элементы внешней среды

Элемент внешней среды	Содержание элемента
Экономическая среда	Инфляция сокращает покупательную способность потребителей, новые налоги могут изменить распределение доходов, уровень процентных ставок на капитал может сделать выгодными или невыгодными инвестиции в новые предприятия
Политическая обстановка	Изменения в правительстве могут повлиять на степень поддержки частного предпринимательства, изменить отношение к общественному сектору, политическая нестабильность может привести к тому, что долгосрочные инвестиции окажутся рискованными
Юридическая среда	Изменения в законодательстве, касающиеся деятельности предприятий, могут поощрять или, наоборот, угнетать те или иные направления предпринимательства
Технологическая среда	Новые технологии могут привести к повышению конкурентоспособности или ее снижению, если успеха в разработке новых технологий добился конкурент
Социально-культурная среда	Появление новых фасонов, новой моды может создать новые возможности. Новые специальные идеи могут привести к определенным ограничениям
Природно-климатическая, географическая обстановка	Хороший или плохой урожай сразу же отражается на уровне цен
Демографическая ситуация	Переселение людей, изменения в показателях рождаемости и смертности оказывают воздействие на уровень спроса

Характер протекания экономических процессов зависит не только от внешней среды, но и от внутренней организации деятельности субъекта хозяйствования или его внутренней среды. *Внутренняя среда* представляет собой совокупность условий и системы взаимосвязей между подразделениями субъекта хозяйствования, позволяющих ему эффективно

реализовать цели своей деятельности. Элементами внутренней среды являются:

- производство (объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции предприятия);
- обеспеченность сырьем, материалами, уровень запасов, скорость их использования); наличный парк оборудования и степень его использования);
- персонал (структура, квалификация, количественный состав, текучесть кадров, стоимость рабочей силы);
- организация управления; маркетинг; финансы и учет.

Факторы, действующие во внутренней и внешней среде *взаимосвязаны и взаимообусловлены*. Взаимосвязанность факторов отражает уровень силы, с которой изменения одного фактора вызывает немедленное воздействие на характер проявления другого фактора. Поскольку одной из значимых характеристик определяющих тактику и стратегию субъекта хозяйствования является его зависимость от внешней среды, то их определение и ранжирование становится важной составляющей в механизме принятия управленческих решений.

Организация как объект государственного регулирования. Государственное регулирование производственно-хозяйственной деятельности предприятий – это комплекс мероприятий форм и методов государственного влияния на деятельность субъектов предпринимательства с целью создания нормальных условий их функционирования и развития, ослабления отрицательных тенденций, вызываемых коммерческой деятельностью осуществляемых предприятиями в условиях рыночных отношений. Государство определяет приоритет направления развития экономики, концентрирует ресурсы на этих направлениях, выделяет субсидии, предоставляет льготы предприятиям, регулирует внешне - экономическую деятельность производителей продукции.

Основные принципы государственного регулирования экономики:

- минимальное вмешательство государственных органов в экономические процессы;
- влияние на развитие социально - экономических процессов;
- установление государством экономических регуляторов и нормативов.

Функциями государства в области регулирования экономики являются:

- разработка законодательства, определяющего порядок формирования и функционирования элементов рыночного механизма;
- стратегическое планирование экономического развития народного хозяйства;
- регулирование инноваций и инвестиционной деятельности предприятий,

- определение основных направлений научно-технического прогресса;
- создание государственной системы финансирования, кредитования, налогообложения и ценообразования; нормирование амортизационных отчислений;
- перераспределение централизованных доходов и ресурсов, стабилизация экономики и социальная защита населения (установление минимальных размеров заработной платы, пенсий, стипендий;
- предоставление налоговых льгот;
- регулирование допустимых границ размеров инфляции и безработицы;
- бюджетное финансирование образования, науки, культуры, здравоохранения, вооруженных сил и т. п.);
- регулирование процессов воспроизводства и охраны окружающей среды, гарантирование экологической безопасности, разработка и реализация экологических программ.

Необходимость воздействия на производственно-хозяйственную деятельность предприятия возникает в виду:

- обеспечения эффективности функционирования рыночной экономики;
- создания экономической стабильности и расширенного воспроизводства;
- решения экономических и социальных проблем государства в целом.

Основными целями воздействия государства на производственно-хозяйственную деятельность предприятий функционирующих в условиях рынка являются:

- повышение эффективности рыночной экономики государства в целом;
- возможность законного регулирования самих условий производственно-хозяйственной деятельности;
- эффективная научно-техническая, промышленная и социальная политика, проводимая государственными структурами.

Основными формами воздействия на производственно-хозяйственную деятельность предприятий являются:

- поддержание и регулирование путем законодательных и нормативно-правовых актов;
- стимулирование производителя путем снижения налогового бремени;
- усовершенствование таможенного и налогового законодательства.

К основным *методам* государственного регулирования относят:

- административные (базируются на силе государственной власти, т.е. это мероприятия запрета, разрешения, принуждения при помощи указов и распоряжений);
- правовые (методы и способы регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий, воплощенные с помощью законов, таких как антимонопольное законодательство, закон о рекламе, закон о малом предпринимательстве и др.);
- экономические (основываются на использовании налоговых платежей, денежно-кредитных рычагов регулирующих цены и тарифы).

Методы государственного регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий бывают *прямыми и косвенными*.

К прямым методам относят:

- формирование и использование бюджетов;
- установление минимальных ставок по оплате труда сотрудников;
- регулирование цен на товары и услуги;
- защита конкуренции.

К косвенным методам относят:

- индивидуальное планирование производства;
- целевое программирование деятельности предприятий;
- определение норм и правил деятельности промышленных, производственных и коммерческих предприятий;
- регулирование банковской деятельности (установление процентной ставки, суммы учетных ставок, законное использование кредитно-денежных инструментов).

Дополнительная литература

1. Ивашенцева Т. А. Экономика предприятия: учебник / Т. А. Ивашенцева. – М., 2016. – 284 с.
2. Кахро А. А. Экономика организации (предприятия): конспект лекций / А. А. Кахро. – Витебск. 2016. – 162 с.
3. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – М., 2014. – 448 с.
4. Русак Е. С., Щемелева Е. В. Экономика организации. Практикум. 2-е издание / Е. С Русак, Е. В Щемелева – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 174 с.

Лекция 8. Система планирования деятельности предприятия

Планирование, программирование и прогнозирование как формы государственного регулирования. Прогнозирование и планирование как функции управления организацией. Система планирования деятельности организации. Принципы и методы планирования. Стратегическое и тактическое

планирование. Бизнес-план. Производственная программа предприятия: понятие, структура, назначение. Показатели и измерители производственной программы. Номенклатура и ассортимент продукции. Этапы разработки производственной программы.

Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на продукцию, работы, услуги и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия, повышения личных доходов его работников.

Планирование деятельности предприятия базируется на следующих принципах: непрерывность, оптимальность, гибкость, единство, стабильность и сбалансированность.

Основу планирования составляют договоры, заключенные с потребителями (покупателями) продукции, работ, услуг и поставщиками материально-технических ресурсов.

Планирование можно классифицировать по различным направлениям:

По степени охвата сфер деятельности:

- общее планирование, т. е. планирование всех сфер деятельности предприятия;
- частное планирование, т. е. планирование определенных сфер деятельности.

По содержанию (видам) планирования:

- стратегическое – формулирование новых целей, задач, масштабов и сферы деятельности предприятия на качественно новом уровне;
- тактическое – планирование осуществляется на среднесрочную перспективу (1–5 лет) в форме бизнес-планов, которые представляют программу управления предприятием и проектами;
- текущее – планирование, в котором увязываются все направления деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий финансовый год;
- оперативное – реализация возможностей и контроль текущего хода производства;

По объектам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование финансов;
- планирование кадров.

По периодам (охвату отрезка времени):

- краткосрочное (до 1 года);
- среднесрочное (от 1 года до 5 лет);
- долгосрочное (больше 5 лет).

По возможности внесения изменений:

- жесткое – такое планирование не предполагает внесения изменений;

- гибкое – при таком планировании внесение изменений возможно.

В планировании используются следующие *основные методы*:

- нормативный – планирование на основе научно обоснованных прогрессивных норм и нормативов;

- балансовый – целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;

- экстраполяции – выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;

- интерполяции – предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;

- факторный – планирование на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;

- матричный – путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;

- экономико-математического моделирования с применением ЭВМ и другие.

Наряду с планами предприятия разрабатывают прогнозы, концепции, программы.

Бизнес-план: назначение, виды, структура. Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития предприятия, выпуска новой продукции или реализации других коммерческих целей.

Бизнес-план сочетает в себе черты стратегического и текущих планов. Он составляется при создании предприятия или в переломные моменты его существования, например: при расширении деятельности, привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг и т. д. Горизонт планирования – от 1 года до 5 лет, как правило, бизнес-план разрабатывается с разбивкой по годам.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять предприятием, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Бизнес-план служит трем основным *целям*:

- он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект;

- служит источником информации для лиц непосредственно реализующих проект;

- банк при принятии решения о выдаче кредита получает исчерпывающую информацию о существующем бизнесе заемщика и его развитии после получения кредита.

Бизнес-план помогает предприятию решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности,
- целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения.
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров предприятия, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинга по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, риски, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Содержание и структура конкретного бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа, отраслевой принадлежности предприятия, его размера, стратегии предприятия (расширение, создание), условий финансирования.

Бизнес-план развития предприятия включает следующие разделы: резюме, описание продукции, анализ рынков сбыта и стратегию маркетинга, план производства, организационный план, инвестиционный и инновационный план, прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности, показатели эффективности деятельности, юридический план.

Основным разделом плана является производственная программа предприятия. Производственная программа является основой хозяйственной деятельности предприятия и представляет собой систему показателей, отражающих перечень и объемы производства и реализации продукции, работ, услуг по заказам и договорам в плановом периоде. Производственная программа предприятия – это обоснованный план выпуска продукции на определенный период времени.

Планирование видов товаров и услуг в производственной программе осуществляется в разрезе номенклатуры и ассортимента.

Номенклатура характеризует планируемые в отдельности укрупненные виды продукции предприятия.

Ассортимент отражает разновидности продукции в рамках отдельного наименования по артикулам, размерам, сортности.

В программе промышленного предприятия отражаются:

- объем производства в фактических и сопоставимых ценах в разрезе средств производства и потребительских товаров;
- объем отгруженной продукции на внутренний рынок и в другие страны.

Объем производства в производственной программе может учитываться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях.

Формирование производственной программы предприятия представляет собой процесс определения плановых значений ее основных показателей с учетом портфеля заказов и производственных возможностей предприятия и доведения планов производства структурным подразделениям.

Выделяют следующие *основные этапы* разработки производственной программы:

- на основе заключенных договоров определяется объем выпуска продукции в натуральном выражении в составе номенклатурных и ассортиментных групп;
- разрабатывается план поставок продукции в натуральном выражении;
- разрабатывается календарный план производства продукции по ее номенклатурным группам с учетом изменения нереализованных остатков;
- производственная программа обосновывается расчетами по обеспечению ее выпуска производственными мощностями и производственными ресурсами;
- рассчитываются стоимостные измерители производственной программы (товарная, реализованная продукция);
- составляется график отгрузки продукции;
- разрабатывается программа по цехам предприятия.

Производственная программа состоит из двух планов: плана производства и плана реализации продукции.

План производства включает:

- групповую номенклатуру изделий (перечень, очередность выпуска, объем);
- ассортимент изделий (параллельность или очередность потоков, их величина);
- график поставки полуфабрикатов, комплектующих смежными цехами;
- график сдачи продукции, в том числе на склад.

План реализации включает:

- график приема готовой продукции;
- график отгрузки потребителям

Дополнительная литература

1. Аксенов, А. П. Экономика предприятия: учебник / А. П. Аксенов, И. Э. Берзинь, Н. Ю. Иванова; под ред. С. Г. Фалько. – М., 2013. – 350 с.
2. Алексеенко, Н. А. Экономика промышленного предприятия / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова. – Минск, 2009. – 302 с.
3. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М., 2013. – 372 с.
4. Ефремов, В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – Москва: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.
5. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов. – Москва: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

Лекция 9. Концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование производства

Концентрация производства: сущность, формы, показатели концентрации производства. Специализация производства: сущность, формы. Экономическое значение специализации производства. Стандартизация и унификация как предпосылки специализации производства, их экономическая эффективность. Кооперирование производства: сущность, формы. Экономическое значение кооперирования производства. Сущность комбинирования производства, его формы, предпосылки развития, показатели оценки уровня. Диверсификация производства понятие, виды, эффективность. Диверсификация как способ повышения устойчивости организации.

Концентрация производства – это сосредоточение производства продукции во всё более крупных организациях (предприятиях). О степени концентрации судят по ряду показателей:

- годовой объём производимой в организации (на предприятии) продукции;
- удельный вес выпускаемой в организации (на предприятии) продукции в общем объёме выпуска аналогичной продукции в стране или регионе; среднегодовая численность работающих в организации (на предприятии);
- среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Одного показателя для оценки степени концентрации недостаточно. Высокая концентрация наряду с достоинствами имеет ряд недостатков. Рассмотрим те и другие.

Достоинства концентрации производства:

- крупный капитал, сосредоточенный в рамках одной организации
- (предприятия);
- возможность проводить научные исследования;
- возможность применения высоких технологий;
- низкая себестоимость выпускаемой продукции.

Недостатки концентрации производства:

- большие капиталовложения для создания концентрированных производств;
- неспособность к быстрой перестройке производства на выпуск новой продукции;
- длительные сроки создания таких производств;
- высокие транспортные расходы.

Исследователи установили: чтобы добиться гибкости производства, в экономике должны сосуществовать наряду с высококонцентрированными организациями (предприятиями) малые и средние предприятия.

Специализация – процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях промышленности, на отдельных предприятиях и их подразделениях, т. е. это процесс производства однородной продукции или выполнения отдельных технологических операций.

Преимущества специализированных предприятий:

- специализация является основой для механизации и автоматизации производства;
- на специализированных предприятиях выше качество продукции;
- специализация позволяет снизить издержки на производство продукции за счет более высокого уровня механизации и автоматизации труда, использования квалифицированной рабочей силы и концентрации производства;
- на специализированных предприятиях больше возможностей для применения более производительной техники и технологии и наиболее эффективного их использования;
- развитие специализации обуславливает необходимость объективного развития стандартизации и унификации производства;
- специализация позволяет даже на мелких предприятиях механизировать и автоматизировать производство и обеспечить высокую эффективность.

Недостатки специализированных предприятий:

- монотонность в работе, необходимость в мероприятиях по снижению отрицательного воздействия этого явления на работника;

- большая зависимость от поставщиков и покупателей;
- специализированные предприятия подвержены малым конъюнктурным колебаниям;
- специализированные предприятия, как правило, не имеют выхода на конечного потребителя.

Формы специализации:

- *предметная специализация* – сосредоточение производства определенных видов продукции конечного потребления (например, станко-инструментальный или автомобильный завод, швейная фабрика, выпускающие определенные виды и сорта изделий);
- *подетальная специализация* – сосредоточение производства определенных деталей и агрегатов, заготовок и полуфабрикатов, а также выполнение отдельных технологических процессов (в отдельных отраслях она может иметь конкретные разновидности, например, в машиностроении – подетальную, агрегатную, узловую);
- *технологическая специализация* (стадийная) – превращение отдельных фаз производства или операций в самостоятельные производства (например: литейный завод; прядильная фабрика, изготавливающая пряжу для ткацких фабрик; отделочная фабрика).

В зависимости от масштабов выделяют *внутриотраслевую, межотраслевую и межгосударственную специализацию*.

Углубление специализации ведет к углублению кооперированных связей между организациями (предприятиями). Специализация тесно связана с кооперированием производства, по сути, это две стороны одного процесса, поэтому в экономике их рассматривают в единстве. Повышение уровня специализации неизбежно приводит к повышению уровня кооперирования.

Кооперирование – это установление длительных производственных связей между специализированными предприятиями.

Процессы кооперирования:

- поставки комплектующих, полуфабрикатов и выполнение работ для потребностей определенного производства;
- связь поставщика с определенными покупателями данного вида продукции;
- работа поставщиков на определенных потребителей, изготавливающих готовую продукцию или же продолжающих обрабатывать полуфабрикат.

В соответствии с формами специализации в промышленности различают *3 формы кооперирования:*

- *предметное*, заключающееся в том, что ряд предприятий поставляет разные изделия (электромоторы, генераторы, редукторы и др.) головным заводам, выпускающим машины и оборудование;

- *подетальное* кооперирование, когда ряд специализированных предприятий поставляет головному заводу узлы и детали (подшипники, втулки, поршневые кольца и т. д.);

- *технологическое*, или стадийное, кооперирование, выражающееся в поставках одними предприятиями полуфабрикатов головным заводам (пряжи – ткацким фабрикам; отливки – машиностроительным заводам).

С точки зрения отраслевой принадлежности и территориального расположения различают 4 вида кооперирования.

По *отраслевому признаку* кооперирование делится на:

- *внутриотраслевое*, когда кооперируются предприятия одной отрасли;

- *межотраслевое* – при кооперировании предприятий разных отраслей.

По *территориальному признаку* кооперирование делится на:

- *внутрирайонное* – кооперируются предприятия, расположенные в одном экономическом (административном) районе, вне зависимости от отраслевой принадлежности;

- *межрайонное* – кооперируются предприятия в различных экономических (административных) районах.

Показатели уровня специализации производства:

- удельный вес основной продукции в общем объеме производства;
- удельный вес стандартизированных, унифицированных узлов, деталей, агрегатов в общем объеме изготавливаемой продукции;
- удельный вес покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов в их общем объеме или в объеме изготавливаемой продукции.

Унификация – устранение неоправданного многообразия изделий одинакового назначения и разнотипности их частей, приведение к возможному единообразию способов их изготовления.

Стандартизация – более высокий уровень унификации, предполагает единые требования к сырью, материалам, полуфабрикатам, комплектующим изделиям, методам контроля и испытания готовых изделий и продуктов, условиям их транспортировки, хранения и потребления.

Одной из наиболее прогрессивных форм организации общественного производства является *комбинирование производства*, т. е. технологическое сочетание взаимосвязанных разнородных производств одной или нескольких отраслей промышленности в рамках одного предприятия-комбината.

Многие современные комбинаты сочетают в определённой степени две или три формы комбинирования, что обеспечивает высокую производительность труда (за счёт высокой концентрации и специализации), экономию транспортных расходов (так как все связи осуществляются внутри предприятия), сырья, материалов, энергии и топлива.

Комбинирование – процесс соединения труда определенных органически связанных между собой специализированных производств в единый

хозяйственный комплекс. Комбинирование возникает на определенной стадии развития специализации.

Характерные признаки комбинирования:

- наличие тесных производственных, технических и экономических связей между производствами, включенными в состав комбината;
- пропорциональность по производительности и пропускной способности объединенных в рамках предприятия различных технологически связанных производств;
- непрерывность перехода от одного технологического процесса к другому;
- пространственное единство, то есть расположение, как правило, на одной территории всех частей комбината, связанных между собой общими коммуникациями;
- единство энергетической системы;
- общие вспомогательные производства и службы, обслуживающие основные производства;
- единое управление.

В зависимости от характера связей между производствами комбинирование делят на:

- *вертикальное комбинирование* – имеет место в том случае, когда осуществляется последовательная переработка сырья в полуфабрикаты или готовую продукцию;
- *горизонтальное* – предполагает комплексную переработку сырья;
- *смешанное* – когда из одного вида сырья, последовательно перерабатывая его, получают основные полуфабрикаты или готовые изделия, а из образовавшихся отходов – побочные полуфабрикаты или готовые продукты.

Диверсификация одна из самых сложных форм укрупнения и развития предприятия, расширяющая горизонты и возможности получения дополнительной прибыли.

Диверсификация производства это:

- одновременное развитие многих несвязанных непосредственно друг с другом видов производств, расширение ассортимента производимых изделий; все это – средства повышения устойчивости финансового положения компании;
- стратегия маркетинга, направленная на расширение числа направлений деятельности компании.

Диверсификация выражает процесс расширения активности организации (предприятия), которое использует собственные накопления не только для поддержания и развития собственного бизнеса, но и для направления их на освоение новых видов продукции, создание новых видов производств и оказание всевозможных услуг. В результате диверсификации производства предприятия превращаются в сложные

многоцелевые комплексы, включающие производства, зачастую выпускающие продукцию и оказывающие услуги совершенно разного назначения и характера. Диверсифицированным считается организация (предприятие), когда более 30% общего объёма продаж приходится на товары и услуги, не связанные с основной деятельностью предприятия.

В настоящее время большинство международных концернов (JBM, Coca-cola и др.) – это широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распылении сил, поэтому ее могут проводить крупные организации, обладающие большим потенциалом.

Диверсификация производства способствует:

- лучшей выживаемости любого хозяйственного субъекта в условиях рынка;
- более полному использованию ресурсов организации (предприятия);
- наиболее полному насыщению рынка необходимыми товарами и услугами;
- проведению антимонопольной политики.

Многие промышленные предприятия оказались в сложном экономическом положении только из-за того, что своевременно не осуществили диверсификацию производства. Но из этого не следует делать вывод, что диверсификация является панацеей от всех бед. Непродуманная и экономически не обоснованная диверсификация может ещё в большей мере усугубить финансовое положение любого промышленного предприятия.

Диверсификация производства зависит от многих факторов, прежде всего от типа производства. Для наших условий диверсификация производства наиболее эффективна, если она осуществляется на основе комбинирования производства. Не существует готовой формулы для определения готовности компании к диверсификации. Вообще считается, что диверсификация назрела если:

- сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров или упрочнения конкурентного положения;
- можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли;
- диверсификации в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
- у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

При разработке стратегии диверсифицированного роста целесообразно использовать три критерия:

- критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, то есть обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал;
- критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры;
- критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании.

Вероятность получения дополнительного дохода возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию бренда).

На оптимальный результат можно рассчитывать при соответствии всем трем критериям.

Имеются два главных типа диверсификации:

- *связанная* – представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии);
- *несвязанная* диверсификация – новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Родственными (связанными) считают те компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности. Родственная диверсификация выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существует стратегическое соответствие.

Популярность родственной диверсификации неслучайна. Кроме всего прочего она позволяет распределить инвестиционные риски по разным направлениям деятельности. В дальнейшем родственные связи компаний в разных отраслях повышают эффективность управления и позволяют объединить некоторые процессы разных направлений деятельности компании.

Несмотря на преимущества родственной диверсификации, многие компании избирают путь *неродственной* диверсификации, вкладывая капитал в любую отрасль, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со стратегическими соответствиями. Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности и затрат на вхождение, а третий критерий (дополнительные преимущества) играет в данном случае второстепенную роль. Нередко возможность приобрести успешную компанию служит достаточным основанием для решения о диверсификации в соответствующую

отрасль. Другими словами, любая компания с хорошими перспективами прибыльности, которую можно выгодно приобрести, представляет собой новое направление расширения.

Зачастую при диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли компания останавливает выбор на тех предприятиях, которые гарантируют быстрый финансовый рост. Компании, избравшие стратегию неродственной диверсификации, чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание дочернего с нуля, потому что расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской компании.

Диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд преимуществ:

- предпринимательский риск распределяется по различным отраслям, то есть компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации.

- максимально эффективное использование финансовых результатов компании обеспечивается их распределением по любым отраслям, перспективным с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). На практике это означает, что средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях.

- прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других – в идеале циклы развития отраслей, в которых работают компании, находятся в противофазе.

- чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия по выгодным ценам (при условии, что эти компании обладают существенным потенциалом), тем быстрее растет благосостояние акционеров.

Недостатки неродственной диверсификации:

- чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурентных условиях.

- без стратегического соответствия уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превышает суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности.

Несмотря на все перечисленные недостатки, в определенных обстоятельствах стратегия неродственной диверсификации весьма привлекательна. Например, если компания хочет покинуть ставшую непривлекательной отрасль, однако не имеет такого опыта или возможностей,

которые можно было бы перенести в смежную отрасль; или если владельцы по каким-либо причинам предпочитают инвестировать в несколько не связанных между собой отраслей. Обычно выбор неродственной диверсификации диктуется исключительно соображениями прибыли.

Уровень диверсификации измеряется двумя показателями:

- идентификацией числа отраслей или номенклатуры товаров и услуг, охватываемых деятельностью предприятия;
- соотношением основного и диверсифицированного производства.

Таким образом, диверсификация производства способствует большей выживаемости любого хозяйственного субъекта в условиях рынка, более полному использованию ресурсов предприятия, наиболее полному насыщению рынка необходимыми товарами и услугами, проведению антимонopolной политики, что может помочь организации (предприятию) в кризисной ситуации.

Дополнительная литература

1. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 573 с.
2. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник для вузов по направлению 080200 «Менеджмент». – 8-е изд., перераб. и доп. / Б. З. Мильнер. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
3. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость /М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

Лекция 10. Труд и эффективность его использования

Персонал предприятия: сущность, состав, структура, классификация и влияние на экономику. Планирование численности работающих на предприятии. Нормирование труда. Баланс рабочего времени. Производительность труда: понятие, показатели, измерители. Сущность и виды оплаты труда. Оценка стоимости рабочей силы. Элементы государственного регулирования оплаты труда. Механизм индексации заработной платы с учетом инфляции. Тарифная система: сущность, элементы, область применения. Планирование средств на оплату труда работников предприятия. Формы и системы заработной платы.

Персонал предприятия – это совокупность всех работников предприятия, обеспечивающих реализацию его функций. Это основной ресурс предприятия, от использования которого зависит эффективность функционирования предприятия.

Персонал предприятия по характеру участия в производственной деятельности подразделяется на промышленно-производственный персонал и непромышленный.

Промышленно-производственный персонал (ППП) занят непосредственно выполнением производственного процесса и его обслуживанием. Это работники основных и вспомогательных подразделений, заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и бюро, бухгалтерии, планово-финансового отдела и др.

Непромышленный персонал подразделений, включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, состоящих на балансе предприятия.

В зависимости от характера выполняемых функций выделяют следующие категории промышленно-производственного персонала: рабочие, руководящие работники, специалисты, другие служащие, младший обслуживающий персонал, ученики и охрана.

Рабочие – это работники, осуществляющие функции преимущественно физического труда, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, поддержанием в рабочем состоянии машин и механизмов, производственных помещений. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на *основных* (производящих продукцию) и *вспомогательных* (обслуживающих технологический процесс).

Руководящие работники – персонал, осуществляющий техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом. Они готовят, принимают, реализуют управленческие решения и несут за это ответственность. К ним относят:

- руководителей предприятия (директор и его заместители, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист, главный энергетик и др.);
- руководителей структурных подразделений (начальник отдела, бюро, сектора);
- линейных руководителей (начальники участков, смен, цехов, производств, мастера).

Специалисты – работники с высшим и средним специальным образованием, обладающие фундаментальными научными знаниями, а также специальными знаниями и навыками, достаточными для осуществления профессиональной деятельности. К ним относятся инженеры, экономисты, технологи, конструкторы, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики и др.

Другие служащие (технические исполнители) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.).

Ученики – это работники предприятия, проходящие производственное обучение с целью овладения определенной профессией.

Охрана – данная категория работников обеспечивает безопасность предприятия, сохраняя его материальные ценности от хищений, стихийных бедствий, обеспечивая неприкосновенность информации, составляющую коммерческую тайну предприятия.

В зависимости от характера и сложности выполняемых работ персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – род трудовой деятельности, требующий определенных знаний и навыков, приобретаемых путем обучения и практического опыта. *Специальность* – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист по финансовой работе, экономист по бухгалтерскому учету и анализу хозяйственной деятельности, экономист по труду, экономист по сбыту т. д. *Квалификация* – уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.).

Документ, в котором отражается требуемая численность работников, является *штатным расписанием*, которое предусматривает перечень должностей, численность работников по каждой должности, должностной оклад или тарифную ставку, надбавки и фонд заработной платы по окладам и тарифным ставкам. Штатное расписание составляется отдельно по каждому структурному подразделению предприятия.

Для характеристики трудового потенциала предприятия используется целая система показателей. *Количественная* характеристика персонала измеряется в первую очередь такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. *Списочная численность* – это количество работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. В списочный состав включаются все принятые на постоянную, сезонную или временную работу со дня зачисления на работу. *Явочная численность* включает лишь работников, явившихся на работу. *Явочный состав* – это фактически явившиеся на работу на каждую конкретную дату и работающие при установленном режиме работы предприятия. *Среднесписочная численность работников за месяц* определяется как частное от деления суммы всех списочных данных за каждый день на календарное число дней в месяце. *Среднегодовая численность* рассчитывается

путем суммирования среднемесячной численности за все месяцы работы с начала и до конца года и делится на 12.

Производительность труда и методы ее измерения.

Производительность труда – это результативность полезного конкретного труда, которая характеризует эффективность целесообразной производственной деятельности работников за определенный промежуток времени (час, день, месяц, квартал, год).

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются: выработка продукции за единицу времени и трудоемкость единицы продукции.

Выработка – показатель количества продукции, произведенного в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника (рабочего) в час, день, месяц, квартал, год. Например, часовая производительность (трудоемкость) определяется отношением объема производства продукции за соответствующий период на число часов, отработанных всеми работниками в данном периоде.

Трудоемкость – показатель, характеризующий затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Данный показатель может быть выражен в таких единицах, как человеко-часы, человеко-дни или как показатель среднесрочной численности работающих. Различают технологическую, трудоемкость обслуживания, производственную, трудоемкость управления производством и полную трудоемкость.

Выработка считается прямым показателем, а трудоемкость – обратным показателем производительности труда.

Выработка – наиболее распространенный, универсальный показатель. Различают *три метода* определения выработки: натуральный, трудовой и стоимостной. Наиболее наглядным является *натуральный* метод. Здесь выработка определяется в натуральных единицах (т, м, шт.). Но этот метод может применяться только в тех случаях, когда предприятие выпускает однородную продукцию. Если предприятие выпускает несколько видов продукции, выработка может определяться в условно-натуральных единицах (для перевода используется коэффициент, учитывающий различия продукции по трудоемкости, крепости).

Трудовой метод предполагает расчет выработки в нормо-часах. Этим методом определяется выработка на отдельных рабочих местах, в бригадах, на участках, а также в цехах с разнородной продукцией.

Стоимостной метод. Выработку в этом случае можно рассчитать по валовой, товарной продукции, по нормативно-чистой, условно-чистой и чистой продукции. Наиболее приемлемым является расчет выработки по чистой продукции. Недостатком стоимостного метода является зависимость выработки от цен.

Производительность труда имеет важнейшее значение в экономике предприятия. Рост производительности труда состоит в сокращении затрат живого труда на производство единицы продукции. Повышение производительности труда является одним из важнейших показателей развития предприятия. Оно оказывает значительное влияние на конечные результаты деятельности предприятия, такие как рост объема выпуска продукции (работ, услуг), снижение ее себестоимости, увеличение прибыли, повышение эффективности использования основного и оборотного капитала и других экономических показателей.

Основными технико-экономическими *факторами*, в наибольшей степени влияющими на рост производительности труда, являются:

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

Оплата труда на предприятии.

Понятие заработной платы дано в статье 57 Трудового кодекса Республики Беларусь. В соответствии с данной статьей *заработная плата* - это «совокупность вознаграждений, исчисляемых в денежных единицах или (и) натуральной форме, которые наниматель обязан выплатить работнику за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время». Различают *номинальную и реальную* заработную плату. *Номинальная заработная плата* – это сумма денежных средств, получаемых работником за результаты своего труда. Она характеризует уровень оплаты труда в принятых денежных единицах. Номинальная заработная плата не учитывает изменения потребительских цен. *Реальная заработная плата* представляет собой совокупность материальных благ и услуг, которые работники могут приобрести на получаемую ими сумму заработной платы при данном уровне цен на товары и услуги. Размер реальной заработной платы отражает фактическую покупательскую способность.

В условиях рыночной экономики заработная плата выполняет стимулирующую, воспроизводственную и регулирующую *функции*. *Стимулирующее* назначение заработной платы состоит в том, чтобы создать материальную заинтересованность в индивидуальных и коллективных результатах труда и улучшении качественных показателей работы. *Воспроизводственная* функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи. *Регулирующее* назначение заработной платы заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей

силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости.

По своей структуре заработная плата делится на две части: основную (постоянную, базовую) и дополнительную (переменную). *Основная часть заработной платы* рассчитывается умножением тарифной ставки с указанными видами надбавок и премиями на проработанное время. *Дополнительная часть заработной платы* за отработанное время включает отдельные приработки, различные надбавки к основному заработку.

Предприятия самостоятельно разрабатывают и утверждают *формы и системы* оплаты труда. Тарифные ставки и оклады на предприятии могут использоваться для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации и сложности выполняемой работы. *Формы* оплаты труда определяются, как способы, точнее принципы установления зависимости величины заработной платы работникам от полученных результатов его труда в течение некоторого времени. Под *системой* оплаты труда понимается способ исчисления размеров заработной платы, которая подлежит выплате работнику за результаты его общественно необходимого труда.

Формы и системы оплаты труда работников, в том числе и дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора. Заработная плата работников максимальными размерами не ограничивается.

Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная. *Повременная* – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время. *Сдельная* – форма оплаты труда за фактически выполненным объемом работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы.

Повременная и сдельная форма оплаты труда имеют свои разновидности, которые принято называть системами. Различают несколько *систем повременной формы* оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, «плавающие оклады» и т. д.

В зависимости от способа подсчета заработка при сдельной оплате различают *прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную и аккордную формы*.

Использование той или иной формы зависит от конкретных условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та из форм, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности. Так, условиями применения повременной оплаты труда являются: отсутствие возможности увеличения выпуска продукции; если производственный процесс строго

регламентирован; функции рабочего сводятся к наблюдению технологического процесса; функционирование конвейерных типов производства со строго заданным циклом; если рост выпуска продукции может привести к браку или ухудшению ее качества. Повременная форма труда вводится там, где невозможно использовать сдельную форму оплаты.

Условиями применения сдельной оплаты труда являются: наличие количественных показателей работы, непосредственно зависящих от конкретного работника; возможность полного учета объема выполняемых работ; возможность у рабочих конкретного участка увеличить выручку или объем выполняемых работ; возможность технического нормирования труда. Сдельную оплату не рекомендуют применять, если ее применение ведет к ухудшению качества продукции; нарушению технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению техники безопасности; перерасходу сырья и материалов.

Дополнительная литература

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2009.

2. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 170 с.

3. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. - 498с.

4. Методика расчета производительности труда // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2009.

5. Методика по формированию и расчету баланса трудовых ресурсов // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2009.

Лекция 11. Основные фонды, эффективность их использования

Основные производственные фонды: сущность, состав, структура и классификация. Оценка основных производственных фондов. Планирование потребности предприятия в основных фондах. Износ: сущность, виды. Методы оценки физического и морального износа основных фондов. Воспроизводство основных фондов. Амортизация основных фондов. Методы начисления амортизации: сущность, экономическая оценка.

Необходимость и проблемы обновления основных производственных фондов. Формы обновления основных производственных фондов.

Лизинг как одна из форм обновления основных фондов: сущность, экономическая оценка.

Основные производственные фонды (ОПФ) – это средства труда, которые длительное время функционируют в производственном процессе, не меняя свою натурально-вещественную форму и перенося свою стоимость частями на создаваемый продукт.

В экономической практике наиболее распространены следующие классификации. В зависимости от назначения основные средства делятся на производственные и непроизводственные. Основные производственные фонды многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натурально-вещественную форму (металлорежущее оборудование, силовые машины и оборудование, теплотехническое оборудование, вычислительная техника и др.). Основные непроизводственные фонды не участвуют в процессе производства и не переносят своей стоимости на готовый продукт, они предназначены для удовлетворения бытовых и культурных потребностей людей (жилые дома, детские и спортивные учреждения и другие объекты культурно-бытового назначения).

В зависимости от вещественно-натурального состава основные производственные фонды, в соответствии с Временным Республиканским классификатором основных средств и нормативных сроках их службы, разделяют на следующие группы:

- *здания* – производственные и непроизводственные корпуса, жилые здания;
- *сооружения* – гидротехнические сооружения, плотины, мосты, подвесные дороги;
- *передаточные устройства* – с их помощью передается энергия различных видов, а также жидкие и газообразные вещества (кабельные линии, газопроводы и др.);
- *машины и оборудование* – силовые и рабочие машины и оборудование, теплотехническое оборудование, турбинное оборудование, электродвигатели, тракторы и др.;
- *транспортные средства* – железнодорожный подвижной состав, морской и речной флот, производственный и коммунальный транспорт, подвижной состав автомобильного транспорта и др.;
- *инструмент* – бурильные и отбойные молотки, краскопульты и т. п.;
- *производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности* – контейнеры, инвентарь гостиниц и хозяйственных организаций и т. д.;
- *рабочий скот* – лошади, верблюды и другой скот, кроме волов и оленей;

- *многолетние насаждения* – вишня, слива, виноградники и др.;
- *прочие основные фонды* – животные цирков, зоопарков и др.

По степени воздействия на предмет труда новые производственные фонды подразделяются на активные и пассивные. *Активная часть* обслуживает процесс производства, непосредственно влияет на уровень технической вооруженности труда на предприятии (рабочие машины, транспортные средства, инструмент и т. д.). *Пассивная часть* принимает косвенное участие в процессе производства, создает условия для его осуществления (здания, сооружения, инвентарь и др.).

По принадлежности основные средства подразделяются на собственные и арендованные. *Собственные* основные средства полностью принадлежат предприятию. *Арендованные* основные средства, являясь собственностью других предприятий, в соответствии с договором аренды или лизинга временно используются на данном предприятии.

По степени функционирования выделяют наличные, действующие, установленные, находящиеся на консервации.

Наличные – это основные производственные фонды, находящиеся на балансе, независимо от их состояния и размещения.

Действующие – это основные производственные фонды, вырабатывающие продукцию.

Установленные – это основные производственные фонды, размещенные на производственных площадях.

По отраслевому признаку: промышленные основные производственные фонды, сельскохозяйственные, транспортные.

По возрастному признаку: до 3 лет; 3–5 лет; 5–10 лет и т. д.

Под структурой основных производственных фондов понимается соотношение их отдельных групп в общей величине основных средств предприятия. Существуют следующие структуры:

Технологическая структура. Совокупность отдельных элементов основных производственных фондов в общей стоимости.

Производственная структура. Соотношение активной и пассивной частей основных производственных фондов.

Отраслевая структура. Соотношение по отраслям.

Воспроизводственная структура. Соотношение элементов основных производственных фондов по основным формам их воспроизводства и восстановления.

Для характеристики эффективности использования основных фондов используются общие и частные показатели. К общим относятся: капиталотдача, капиталоемкость, рентабельность производственного капитала. К частным – показатели использования оборудования и производственных площадей (коэффициент экстенсивного использования оборудования, съем продукции с 1 м² производственной площади, доля производственной площади, занятая под технологическим оборудованием, и др.)

Каждый показатель характеризует отдельные аспекты использования основных средств.

Капиталоотдача показывает, сколько выпущенной продукции на один рубль основных средств, участвующих в предпринимательской деятельности. Чем выше показатель капиталоотдачи, тем более эффективно используются основные средства. *Капиталоемкость* – показатель обратный капиталоотдаче. Показывает сколько основных средств, участвующих в предпринимательской деятельности, приходится на один рубль продукции. Чем ниже капиталоемкость, тем более эффективно используются основные средства. *Рентабельность производственного капитала* характеризует величину общей прибыли, приходящейся на один рубль производственного капитала. Чем выше данный показатель, тем более эффективно используются основные средства.

В процессе эксплуатации основные средства постепенно приходят в негодность, утрачивая потребительную стоимость и стоимость. В связи с этим возникает необходимость замены их новыми, более современными. Для замены износившихся основных средств предприятия должны накапливать определенные средства. На предприятии формируется амортизационный фонд, который расходуется на приобретение новых объектов основных фондов. Потеря основными средствами своей стоимости выступает в двух формах – физического и морального износа.

Физический износ ($I_{\text{физ}}$) – изменение технического состояния в результате механического износа и старения, химического и физического воздействия среды, а также неправильных действий лиц, осуществляющих эксплуатацию основных средств.

Под влиянием ряда факторов (режим эксплуатации, качество материалов, степень нагрузки и т. д.) изнашивание основных средств происходит в разные сроки. В связи с этим различают полный и частичный физический износ основных средств. *Полный физический износ* предполагает ликвидацию и замену изношенных основных средств новыми за счет амортизационного фонда. *Частичный износ* возмещается путем ремонта за счет себестоимости продукции.

Физический износ (в процентах и по стоимости) определяется различными методами. Экспертный метод оценки степени износа основан на обследовании фактического технического состояния объекта. Метод анализа предполагает определение физического износа путем сравнения фактического и нормативного сроков полезного использования соответствующих объектов, объемов выполненных с их помощью работ. *Физический износ по срокам службы* ($I_{\text{физ}}$) определяется по формуле

$$\Phi_{\text{изн}} = \frac{T_{\phi}}{T_{\text{нн}}} \cdot \Phi_0,$$

где T_{ϕ} – продолжительность эксплуатации элемента основных средств от момента их ввода в эксплуатацию до момента расчета величины износа (фактический срок использования объекта основных фондов), лет; $T_{\text{пл}}$ – срок полезного использования этого же элемента основных средств, лет; Φ_6 – балансовая стоимость элемента основных фондов, тыс. руб.

Коэффициент физического износа основных производственных фондов (K_u) определяется отношением суммы износа к амортизируемой первоначальной (балансовой) стоимости:

$$K_u = \frac{\Phi_{\text{изн}}}{\Phi_6}.$$

Моральный износ – это уменьшение как стоимости, так и потребительной стоимости основных производственных фондов еще до полного их физического износа (до истечения срока полезного использования). Различают моральный износ первой формы и второй.

Моральный износ первой формы ($I_{\text{м1}}$) предполагает уменьшение стоимости основных средств вследствие сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство. Данный износ не приводит к убыткам и рассчитывается по формуле

$$I_{\text{м1}} = \frac{\text{ОПФ}_n - \text{ОПФ}_6}{\text{ОПФ}_n} \cdot 100.$$

Моральный износ второй формы ($I_{\text{м2}}$) предусматривает уменьшение потребительной стоимости основных фондов в результате внедрения достижений научно-технического прогресса, предполагающих функционирование более прогрессивных и экономически эффективных средств, вследствие чего используемые основные средства становятся отсталыми по своим технико-экономическим характеристикам. Данный износ приводит к убыткам и замене основных средств новыми до истечения срока физического износа. Он рассчитывается по формуле

$$I_{\text{м2}} = \frac{\text{Пр}_{\text{н.о}} - \text{Пр}_{\text{с.о}}}{\text{Пр}_{\text{н.о}}} \cdot 100.$$

где $\text{Пр}_{\text{н.о}}$ – производительность нового оборудования; $\text{Пр}_{\text{с.о}}$ – Место для уравниения. производительность старого оборудования.

Амортизация основных средств. Для возмещения стоимости основных средств используется амортизационный фонд, который формируется за счет амортизационных отчислений.

Амортизация – возмещение износа основных средств путем включения части их стоимости в затраты на выпуск продукции. Денежным выражением размера амортизации являются *амортизационные отчисления*, которые включаются в себестоимость готовой продукции. *Амортизируемая*

стоимость - стоимость, по которой объекты основных средств и нематериальных активов (бывшие и не бывшие в эксплуатации) числятся в бухгалтерском учете (приняты к учету индивидуальным предпринимателем).

Объектами начисления амортизации (амортизируемым имуществом) являются основные средства предприятий, как используемые, так и не используемые в предпринимательской деятельности.

Срок службы – период, в течение которого объект основных средств сохраняет свои потребительские свойства. *Нормативный срок службы основных средств* – установленный нормативными правовыми актами период, в течение которого потеря стоимости не используемых в предпринимательской деятельности основных средств, призванных служить для целей организации, отражается в соответствии с законодательством. *Срок полезного использования* – ожидаемый или расчетный период эксплуатации основных средств и нематериальных активов в процессе предпринимательской деятельности организации.

Величина амортизационных отчислений устанавливается исходя из срока полезного использования объекта основных средств (H_a) по отдельным группам или инвентарным объектам, состоящим на балансе предприятия. Амортизация начисляется ежемесячно.

Амортизация основных производственных фондов начисляется:

- по объектам, используемым в предпринимательской деятельности, – исходя из выбранного срока полезного использования линейным, нелинейным и производительным способами;
- по объектам, не используемым в предпринимательской деятельности, – исходя из нормативного срока службы линейным способом.

Предприятие, исходя из своих особенностей учета основных средств и возможности использования вычислительной техники, самостоятельно определяет метод расчета суммы амортизационных отчислений.

Линейный способ заключается в равномерном (по годам) начислении амортизации в течение всего срока службы или срока полезного использования объекта основных производственных фондов. При данном способе годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из:

- амортизируемой стоимости объекта основных средств;
- срока полезного использования;
- линейной нормы амортизационных отчислений

Расчет линейной нормы (H_n) осуществляется по следующей формуле

$$H_n = \frac{1}{T_n} \cdot 100 \%,$$

где T_n – срок полезного использования.

Нелинейный способ заключается в неравномерном (по годам) начислении организацией амортизации в течение срока полезного

использования объекта основных средств или нематериальных активов. Существует несколько методов расчета амортизации при данном способе: метод уменьшаемого остатка, метод суммы чисел лет и производительный способ начисления амортизации.

Лизинг, как форма обновления основных фондов. Лизинг – долгосрочная аренда машин и оборудования, при которой одно юридическое лицо (лизингодатель) приобретает в собственность за собственные или заемные средства объект лизинга и передает его другому субъекту хозяйствования (лизингополучателю) на срок и за плату во временное владение и пользование с правом или без права выкупа.

Целью лизинга является содействие развитию научно-технического прогресса, развитие материально-технической базы производства, техническое перевооружение, расширение кооперации между отечественными и зарубежными предприятиями.

В лизинговой сделке участвуют три стороны:

- *лизингодатель* – предприятие, организация, выступающая в качестве покупателя объекта лизинга и затем в роли арендодателя этого объекта;
- *лизингополучатель* – предприятие, организация или частное лицо, получающее и использующее материальные ценности в течение определенного периода (он же пользователь);
- *продавец* – предприятие – производитель необходимого имущества.

Объектом лизинга может выступать движимое и недвижимое имущество, относящееся по установленной классификации к основным фондам и являющееся собственностью лизингодателя в течение договора лизинга.

Классификация видов лизинга:

В зависимости от состава участников выделяют прямой и возвратный. При *прямом* лизинге лизингодатель покупает имущество у поставщика и поставляет его арендатору, получая арендную плату в течение всего срока лизинга. Этот вид лизинга целесообразен в тех случаях, когда арендатор полностью переоснащает свое производство. При *возвратном* лизинге предприятие – изготовитель продает свое имущество лизинговой компании и одновременно заключает соглашение о долгосрочной аренде этого имущества на условиях лизинга, то есть превращается из собственника имущества в его арендатора.

По степени окупаемости объекта лизинга он подразделяется на:

- *финансовый лизинг* – это лизинг с полной окупаемостью, когда в течение действия договора аренды лизинга происходит полная (или не менее 75 %) амортизация имущества и соответственно, выплата лизингодателю стоимости имущества;
- *оперативный лизинг* не предусматривает выкуп объекта лизинга лизингополучателем в течение действия договора лизинга. Лизинговые платежи в течение действия договора лизинга возмещает лизингодателю стоимость объекта лизинга в размере не менее 75 % его амортизируемой

стоимости; по истечении срока договора лизинга лизингополучатель возвращает лизингодателю объект лизинга, в результате чего он может передаваться в лизинг многократно.

Преимущества лизинга как формы обновления производства заключаются в следующем:

- лизинг позволяет использовать современную технику без оплаты ее полной стоимости;
- лизинговые платежи включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) и уменьшают налоговую нагрузку на предприятие в результате снижения налогов, уплачиваемых из прибыли;
- возможность начисления амортизации по объектам лизинга до 100%;
- оплата стоимости оборудования за счет средств, полученных в результате их эксплуатации и др.

Наряду с преимуществами лизинг обладает следующими *недостатками*:

- пользователь теряет на повышении остаточной стоимости объекта из-за инфляции;
- научно-технический прогресс ведет к устареванию используемого имущества, в то время как лизинговые платежи не прекращаются до окончания контракта;
- стоимость лизинга может быть больше соответствующей ссуды, поскольку риск устаревания оборудования лежит на лизингодателе, что требует повышения комиссионных для компенсации;
- увеличивается сложность организации сделки.

Дополнительная литература

1. Бабук, И. М. Экономика предприятия: учеб. пособие для слушателей системы повышения квалификации и подготовки кадров / И. М. Бабук, В. И. Демидов, Л. В. Гринцевич, В. Т. Пыко. – Минск: БНТИ, 2002. – 263 с.

2. Жидалева В. В., Каптейн Ю. Н. Экономика предприятия: учеб. пособие. – Москва: Инфра, 2000. – 197 с.

3. Временный республиканский классификатор амортизируемых основных средств и нормативные сроки их службы // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2009.

4. Козырев, В. М. Основы современной экономики / В. М. Козырев. – Москва: Финансы и статистика, 2000. – 246 с.

5. Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2006.

6. Положение о лизинге на территории Республики Беларусь // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2009.

Лекция 12. Материальные ресурсы организации (предприятия) и эффективность их использования

Материальные ресурсы организации (предприятия): понятие, состав, структура. Методы оценки и проблемы обеспечения эффективности использования материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. Планирование потребности организации в материальных ресурсах. Сущность, состав и структура оборотных средств. Классификация оборотных средств. Методические основы определения потребности в производственных запасах, незавершенном производстве, расходах будущих периодов и готовой продукции. Показатели эффективности использования оборотных средств. Влияние ускорения оборачиваемости оборотных средств на экономику организации.

С использованием материальных ресурсов связано производство любого вида продукции. Материальные ресурсы составляют около 80 % затрат на производство продукции, т.е. они служат основой и являются необходимым условием выполнения программы выпуска и реализации продукции (работ, услуг), снижения ее себестоимости. Особенно важное значение имеет комплексное использование материальных ресурсов, их рациональный расход в целях улучшения финансового состояния предприятия.

К *материальным ресурсам* относятся различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые предприятия приобретают для использования в своей хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг.

К *сырью* относят продукцию добывающей промышленности (нефть, руда, песок) и сельского хозяйства (продукты растениеводства и животноводства).

Материалы, как продукты труда, прошедшие предварительную обработку, являются продукцией обрабатывающей или перерабатывающей промышленности (черные и цветные металлы, строительные материалы, мука).

Классификация сырья и материалов производится по следующим признакам:

- по *отрасли происхождения* сырье может быть *промышленным* (минеральное, искусственное, вторичное) и *сельскохозяйственным* (сырье растительного и животного происхождения);

- *по степени участия в изготовлении продукции* сырье и материалы подразделяются на *основные и вспомогательные*. К *основным* относят те виды сырья и материалов, из которых изготавливается продукция предприятия или которые являются ее составной частью. *Вспомогательные* материалы применяются для осуществления технологического процесса, изготовления инструмента, оснастки, ремонта и эксплуатации оборудования, хозяйственных нужд (смазочные, обтирочные материалы и т.д.).

- *по стадии использования* различают *исходное и вторичное* сырье и материалы. *Исходное* сырье и первичные материалы представляют собой материальные ресурсы, изначально применяемые для создания продукта. *Вторичным* сырьем по отношению к конкретному продукту является сырье, которое повторно вовлечено в процесс производства.

Полуфабрикаты представляют собой промежуточную продукцию, изготовленную на предыдущих стадиях производственного процесса.

К числу *комплектующих изделий* относят продукты, не требующие обработки.

Топливо-энергетические ресурсы ввиду их особой значимости для экономики выделены в самостоятельную группу. *По характеру своего происхождения* топливо-энергетические ресурсы принято подразделять на *природные* (природный газ, уголь, атомная энергия) и *вторичные* (отработанный газ, топливные отходы).

Электрическая и тепловая энергия расходуются: на основные технологические цели, приведение в движение инструмента и оборудования, хозяйственные нужды (освещение, вентиляция).

Планирование и нормирование материальных ресурсов сводится главным образом к организации их *экономи* на предприятии. Учет материалов на предприятии осуществляется по калькуляционным группам и по каждому наименованию, сорту, размеру. Отпуск материалов со складов в цеховые кладовые и на рабочие места осуществляется по лимитным картам и разовым требованиям.

Главными *задачами анализа* обеспеченности материальными ресурсами и их использования являются следующие:

- определение степени выполнения плана материально-технического снабжения (обеспечения) в разрезе объема, ассортимента, комплектности и качества поступивших материальных ресурсов;

- контроль за соблюдением норм запасов и норм расхода материальных ресурсов;

- контроль за осуществлением организационно-технических мероприятий, направленных на снижение складских запасов материалов и экономии расходования материальных ресурсов в процессе производства.

Для характеристики эффективности использования материальных ресурсов применяется система обобщающих и частных показателей.

К обобщающим показателям относятся:

- *материалоотдача* — определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат;
- *материалоемкость* продукции рассчитывается отношением суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции;
- *коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат* — определяется отношением индекса валовой или товарной продукции к индексу материальных затрат;
- *удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции* исчисляется отношением суммы материальных затрат к полной себестоимости произведенной продукции;
- *коэффициент материальных затрат* представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции. Коэффициент показывает, на сколько экономно используются материалы в процессе производства, нет ли их перерасхода по сравнению с установленными нормами.

Частные показатели материалоемкости применяются для характеристики эффективности использования отдельных видов материальных ресурсов (*энергоемкость, металлоемкость, топливоемкость, электроемкость* и др.), а также для характеристики уровня материалоемкости отдельных изделий (*отношение стоимости всех потребленных материалов на единицу продукции к ее оптовой цене*).

Оборотные средства предприятия и эффективность их использования.

Оборотные средства представляют собой совокупность денежных средств, авансированных в оборотные активы предприятия, участвующие в сферах производства и обращения. Оборотные активы сферы производства — часть производственного капитала предприятия, которая целиком потребляется в течение одного производственного цикла, утрачивает натуральную форму и полностью переносит свою стоимость на себестоимость готовой продукции.

Оборотные средства представляют собой наиболее подвижную часть активов. В каждом кругообороте оборотные средства проходят три стадии: денежную, производственную и товарную. На первой стадии денежные средства предприятий используются для приобретения сырья, материалов, топлива, тары, покупных полуфабрикатов и т. д., необходимых для осуществления производственной деятельности. На второй стадии производственные запасы превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию. На третьей стадии происходит процесс реализации продукции и получения денежных средств.

Оборотные средства по составу и характеру участия в производственном процессе подразделяются на *оборотные средства в сфере производства и в сфере обращения*.

По функциональному назначению оборотные активы, участвующие в сфере производства подразделяются на производственные запасы и незаконченную продукцию. В состав *производственных запасов* входят сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо, тара, инвентарь, специальная оснастка и др. К *незаконченной продукции* относятся: незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства. Все это – материальные носители оборотных средств сферы производства.

Другая составная часть оборотных средств – *оборотные активы сферы обращения* – непосредственно не участвуют в процессе производства. Их назначение состоит в обеспечении денежными средствами ритмичности процесса производства. Оборотные активы сферы обращения включают в себя: готовую продукцию и товары на складах; товары отгруженные; дебиторскую задолженность, финансовые вложения и денежные средства.

Главной целью управления оборотным капиталом является определение оптимальных объема и структуры оборотных средств, а также источников их финансирования.

Структура оборотных средств - соотношение между отдельными элементами оборотных средств в процентах.

Нормирование оборотных средств – это процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для организации нормальной работы предприятия.

Нормирование оборотных средств осуществляется в *два этапа*:

- осуществляется разработка длительно действующих норм оборотных средств по каждому элементу;
- ежегодно осуществляется расчет норматива собственных оборотных средств в денежном выражении.

Минимальная сумма оборотных средств, необходимых для обеспечения планомерной, бесперебойной работы предприятия, называется *нормативом оборотных средств*.

Для анализа использования оборотных средств, оценки финансового состояния предприятия и разработки организационно-технических мероприятий по ускорению их оборота используется следующая *система показателей*: коэффициент оборачиваемости оборотных средств и длительность одного оборота.

Коэффициент оборачиваемости характеризует скорость их оборота и рассчитывается по формуле

$$K_o = \text{РП} / \text{СО},$$

где РП – объем реализованной продукции за рассматриваемый период, СО – средний остаток всех оборотных средств за рассматриваемый период.

Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за год.

Длительность одного оборота в днях, показывает, за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции, определяется по формуле

$$T = D / K_o,$$

где D – число дней в периоде.

Эффект ускорения оборачиваемости ОС выражается в уменьшении потребности в них в связи с улучшением их использования. Выделяют абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств:

- абсолютное высвобождение отражает прямое уменьшение потребности в оборотных средствах;
- *относительное высвобождение отражает как изменения величины оборотных средств, так и изменения объема реализованной продукции.*

Ускорение оборачиваемости оборотных средств достигается *следующими путями*: на стадии создания производственных запасов, на стадии незавершенного производства; на стадии обращения.

Дополнительная литература

1. Бабук И. М. Экономика предприятия: учеб. пособие для слушателей системы повышения квалификации и подготовки кадров / И. М. Бабук, В. И. Демидов, Л. В. Гринцевич, В. Т. Пыко. – Минск: БНТИ, 2002. – 263 с.
2. Грузинов В. И., Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. / В. И. Грузинов, В. Н. Грибов. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – 187 с.
3. Козик П. А. Управление оборотными средствами предприятия // НЭГ. – 2002. – № 38. – С. 21.
4. Лешко В. И. Управление оборотным капиталом // Экономика. Финансы. Управление. – 2000. – № 12. – С. 30–32.
5. Справочник финансиста предприятия. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 285 с.

Лекция 13. Доход, себестоимость и прибыль предприятия

Понятие дохода предприятия. Доход от реализации продукции (работ, услуг), внереализационные и операционные доходы. Издержки предприятия: сущность и источники покрытия. Виды и классификация издержек. Структура издержек и факторы, ее определяющие. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Планирование себестоимости: методы, порядок расчета. Государственное регулирование себестоимости продукции. Проблемы

снижения издержек организации (предприятия) и себестоимости продукции. Формирование и использование прибыли организации.

Основу экономического развития предприятия составляют финансовые ресурсы, полученные от различных направлений его деятельности и остающиеся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, сборов и иных обязательных платежей, возмещения текущих издержек. Они находят свое отражение в показателях дохода и прибыли.

Общий доход характеризует финансовый результат работы предприятия, который формируется за счет: дохода от реализации продукции (работ, услуг), операционных доходов, внереализационных доходов.

Доход от реализации продукции (работ, услуг) представляет собой выручку от реализации продукции, работ, услуг. Выручка от реализации определяется исходя от всех поступлений, связанных с расчетами за реализованные товары (работы, услуги) в зависимости от выбранного налогоплательщиком метода признания доходов и расходов. Реализованной считается либо отгруженная (метод начислений), либо оплаченная (кассовый метод) продукция.

Операционными доходами являются:

- поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов предприятия;
- поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности; поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций;
- поступления от продажи принадлежащих предприятию основных средств, нематериальных активов, производственных запасов, валютных ценностей, ценных бумаг и иных активов.

Внереализационными доходами являются:

- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
- активы, полученные безвозмездно;
- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- поступления и возмещение причиненных предприятию убытков;
- курсовые разницы;
- суммы дооценки активов и прочие доходы.

Доходами не являются займы, кредиты, залоги, авансы в счет оплаты продукции, сумма налогов по обязательным платежам.

Издержки и себестоимость продукции. На производство и реализацию продукции тратятся определенные виды ресурсов в натуральном выражении: материальные, трудовые, информационные. Для того, чтобы оценить эффективность деятельности предприятия нужно оценить эти затраты в стоимостном выражении (издержки).

Издержки – это затраты производственных факторов в денежном выражении, необходимые для ведения предприятием своей производственной и коммерческой деятельности.

Затраты – это расходование ресурсов в их физическом, натуральном виде, а издержки – стоимостная оценка произведенных затрат.

Существует значительное количество *классификаций* издержек производства и реализации продукции.

По сфере возникновения выделяют: *производственные* (издержки, которые несет предприятие при производстве продукции); *непроизводственные* (связанные с неэффективным потреблением ресурсов); *внепроизводственные* (затраты, которые несет предприятие в процессе реализации продукции).

По экономическим элементам: материальные затраты, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты.

По статьям калькуляции: сырье и материалы; покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера; возвратные отходы; топливо и энергия на технологические нужды; заработная плата производственных рабочих; налоги и отчисления в бюджет, относимые на себестоимость продукции; отчисления на социальное страхование; расходы на подготовку и освоение производства; цеховые расходы; общие хозяйственные расходы; непроизводственные расходы.

От степени обобщения: однородные, комплексные.

По периодичности возникновения: текущие и единовременные.

По экономическому содержанию: бухгалтерские и экономические.

По величине издержек: валовые, средние, предельные.

По временной форме: фактические и плановые.

От периода возникновения: текущие, расходы будущих периодов, предстоящие расходы, т.е. затраты еще не возникшие.

Документом, регламентирующим учет затрат на производство и реализацию продукции, а также формирование себестоимости продукции (работ, услуг) в Республике Беларусь, являются «Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)».

В соответствии с Основными положениями, *себестоимость продукции (работ, услуг)* представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг), природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на производство и реализацию продукции.

Экономическое назначение себестоимости – возместить предприятию понесенные затраты и обеспечить тем самым простое воспроизводство всех элементов производства.

В хозяйственной деятельности предприятия используются различные виды себестоимости:

- индивидуальная – обусловленная конкретными условиями производства;
- среднотраслевая – средние затраты на единицу продукции по отрасли;
- цеховая – включает затраты цеха, связанные с производством продукции;
- производственная – помимо затрат цехов включает общепроизводственные и общехозяйственные расходы;
- полная – отражает все затраты на производство и реализацию продукции и состоит из производственной себестоимости и внепроизводственных расходов.

Структура себестоимости – это доля отдельных элементов, статей расходов в себестоимости. В зависимости от того, какой удельный вес в себестоимости продукции занимают те или иные затраты, различают материалоемкие (пищевая – 85 %), трудоемкие (добывающая), фондоемкие, энергоемкие отрасли производства.

На предприятиях планируют и учитывают следующие *показатели* себестоимости:

- затраты на один рубль продукции;
- себестоимость единицы продукции;
- себестоимость произведенной и реализованной продукции;
- себестоимость сравнимой продукции.

Систематическое *снижение* себестоимости – основное средство повышения прибыльности предприятия, снижение цен на изделия, уменьшение потребности в оборотных средствах.

На изменение себестоимости продукции оказывают влияние следующие *факторы*:

- повышение технического уровня производства;
- улучшение организации производства и труда;
- изменение объема и структуры производимой продукции;
- изменение природных условий, способов добычи полезных ископаемых и другого сырья;
- отраслевые факторы.

Формирование и использование прибыли предприятия.

Прибыль предприятия является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства, и выполняет ряд функций.

- прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Получение прибыли на предприятии

означает, что полученные доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью;

- прибыль обладает стимулирующей функцией. Предприятие заинтересовано в получении максимальной прибыли, так как это является основной для расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников;

- прибыль является одним из важнейших источников формирования бюджетов различных уровней.

Общая (балансовая) прибыль предприятия отражает всю совокупность экономических выгод, полученных им от разных видов деятельности. Общая прибыль представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций. Она является объектом распределения и использования. Под распределением понимается направление ее в бюджет и по статьям использования на предприятии.

Различают также следующие виды прибыли: *налогооблагаемая; прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; чистая прибыль.*

Налогооблагаемая прибыль рассчитывается с учетом положений налогового законодательства. Эта прибыль является базой налога на прибыль.

Прибыль оставшаяся в распоряжении предприятия – это общая прибыль после вычета из нее налога на прибыль и налога на недвижимость. Если с нее вычесть местные налоги и сборы, то оставшаяся часть будет чистой прибылью.

Чистая прибыль (нераспределенная) остается в распоряжении предприятия после уплаты всех платежей и отчислений и подлежит дальнейшему распределению и использованию в соответствии с учредительными документами.

Чистая прибыль распределяется на следующие фонды:

- резервный фонд, формируемый на случай непредвиденных обстоятельств;
- фонд накопления (используется на увеличение имущества);
- фонд социального развития (строительство и ремонт зданий и сооружений, находящихся на балансе предприятия, детских учреждений, поликлиник, объектов социально-культурного назначения);
- фонд потребления (используется для выплат работникам и собственникам).

В процессе формирования прибыли отражаются все стороны хозяйственной деятельности предприятия: уровень использования основных фондов, технологии, организация производства и труда.

Выделяют *внутренние и внешние факторы роста* прибыли предприятия.

Внутренние факторы роста прибыли, зависящие от деятельности предприятия:

- рост объема производимой продукции;
- снижение ее себестоимости;
- повышение качества;
- улучшение ассортимента;
- рост производительности труда.

К факторам, не зависящим от деятельности предприятия, относятся:

- изменения государственных регулируемых цен на реализуемую продукцию;
- влияние природных, географических, транспортных, технических условий производства и реализации продукции и др.

На каждом предприятии должны предусматриваться плановые мероприятия по увеличению прибыли. В общем плане эти *мероприятия* могут быть следующего характера: увеличение выпуска продукции; снижение издержек; улучшение качества продукции; диверсификация производства; расширение рынка продаж и др.

Рентабельность продукции и предприятия. В системе показателей эффективности деятельности предприятия важнейшее место принадлежит рентабельности. *Рентабельность* – это относительный показатель интенсивности производства, так как отражает уровень прибыльности относительно определенной базы.

Если прибыль выражается в абсолютной сумме, то рентабельность – это относительный показатель интенсивности производства, т.к. отражает уровень прибыльности относительно определенной базы.

Фирма рентабельна, если суммы выручки от реализации продукции достаточно не только для покрытия затрат на производство и реализацию, но и для образования прибыли. Таким образом, рентабельность характеризует эффективность работы предприятия, дает представление о способности предприятия к приращению капитала.

Анализ рентабельности позволяет определить отдачу на каждый вложенный рубль по видам активов и пассивов.

Показатели рентабельности можно подразделить на следующие основные группы:

Показатель рентабельности	Формула расчета	Назначение
1. Рентабельность отдельных видов продукции, всей товарной продукции.	Прибыль в расчете на ед. продукции/себестоимость ед. продукции *100 %; Прибыль в расчете на товарный выпуск / себестоимость товарной продукции)*100 %; Балансовая прибыль / стоимость основных производственных фондов и материальных оборотных средств*100 %.	Характеризует прибыльность различных видов продукции, всей товарной продукции.
2. Рентабельность предприятия	Валовая прибыль / среднегодовая стоимость производственных фондов * 100 %	Характеризует доходность предприятия в целом.
3. Рентабельность реализации (продаж)	Прибыль от реализации продукции / выручка от реализации*100 %	Показывает, какой процент прибыли получает предприятие с каждого рубля реализации.
4. Рентабельность активов и рентабельность чистых активов	Чистая прибыль / совокупные активы*100 %; Чистая прибыль / чистые активы *100 %	Характеризуют отдачу, которая приходится на рубль соответствующих активов.
5. Рентабельность собственного капитала и общая рентабельность (всего капитала)	Чистая прибыль / собственный капитал*100 %; Чистая прибыль / всего капитал (валюта баланса) *100 %	Характеризует прибыль, приходящуюся на рубль собственного капитала, в том числе после уплаты налогов и процентов за кредит, т. е характеризует эффективность использования собственного капитала. Характеризует эффективность функционирования исследуемого предприятия или количество чистой прибыли, приходящееся на каждый рубль вложенного капитала.

Все показатели рентабельности взаимосвязаны. Рост любого из них обусловлен позитивными экономическими явлениями и процессами. Это,

прежде всего, совершенствование системы управления производством. Повышение эффективности использования ресурсов предприятиями, чёткое определение источников формирования оборотных средств, снижение себестоимости продукции (работ, услуг), а следовательно, рост прибыли.

На повышение уровня рентабельности влияют: увеличение массы прибыли, снижение себестоимости продукции, улучшение использования производственных фондов. Показатели рентабельности используют при оценке финансового состояния предприятия.

Дополнительная литература

1. Экономика предприятия: учебный комплекс / А. А. Лобан, В. Т. Пытко. – Минск, 2010. – 429 с.

2. Экономика производства: учебно – методическое пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Р. Ивута, Л. И. Поддерегина. – Минск, 2013. – 268 с.

3. Актуальная информация о законодательстве, национальный реестр правовых актов, проекты законов и др. [Электронный ресурс // Национальный правовой портал Республики Беларусь] 2016. – Режим доступа: www.pravo.by.

Лекция 14. Формирование предприятием цен на продукцию

Экономическое содержание цены. Ценообразование в организации (на предприятии) в условиях различных типов рынка. Виды и разновидности цен. Состав цены по ее элементам. Обоснование цены в организации (на предприятии). Процедура обоснования цены: исследование рынка сбыта продукции, выбор цели и задач ценообразования анализ спроса, расчет издержек, изучение цен конкурентов, выбор метода ценообразования, разработка стратегии и тактики ценообразования. Понятие и виды налогов, уплачиваемых предприятием. Порядок включения налогов в цену продукции.

Определение и обоснование цены на продукцию играют решающую роль в формировании доходов предприятия. Изготовители продукции в соответствии с Законом Республики Беларусь «О ценообразовании» формируют свободные отпускные цены. Вместе с тем в этой сфере сохраняется регулирующая и контролирующая роль государства. Это связано с необходимостью сдерживания инфляции и обеспечения социальной защиты населения.

На сегодняшний день регулируемые цены (тарифы) в Республике Беларусь применяются на:

- товары (работы, услуги) субъектов хозяйствования, занимающих доминирующее положение на товарных рынках Республики Беларусь и включенных в государственный реестр;

- отдельные социально значимые товары (работы, услуги), конкретный перечень которых устанавливается Президентом или по его поручению Советом Министров Республики Беларусь.

Цена – это денежная оценка стоимости единицы товара, в которой отражается система ценообразующих факторов, характерных для данных рыночных условий производства и реализации продукции. Цена является одним из основных элементов рынка наряду со спросом, предложением и конкуренцией.

Государственную политику в области ценообразования в соответствии с Конституцией Республики Беларусь определяет Президент Республики Беларусь. *Субъектами* ценообразования в республике могут выступать: юридические лица и предприниматели; республиканские органы государственного управления; областные и Минский городской исполнительные и распорядительные органы.

При расчете цены на продукцию (товар) преследуются следующие цели:

- соблюдение всех введенных государством ограничений (надбавки, нормативы рентабельности, уровни индикативных цен и т. п.);
- определение размера плановой прибыли (убытка) предприятия от проведения конкретной хозяйственной операции.

Под одним наименованием «цена» существует множество ее видов, различающихся между собой назначением, областью применения, способом формирования. В табл. 4 рассмотрены основные признаки классификации цен.

Таблица 4

Признаки классификации и виды цен

Признак	Виды цен
По степени участия государства в регулировании цен	Фиксированные Регулируемые Договорные Свободные
В зависимости от обслуживаемого оборота	Отпускная цена предприятия Оптовая цена Розничная цена
В зависимости от включения в цену расходов по транспортировке продукции	Цена франко-станция отправления Цена франко-станция назначения Цена ДАФ Цена СИФ Цена ФОБ Цена ФАС Цена КАФ

Признак	Виды цен
В зависимости от экономических особенностей продукции и характера ее обращения	Оптовые цены Закупочные цены Цена на продукцию строительства Розничные цены и тарифы на услуги
В зависимости от договорных условий совершения сделок	Базисная цена Биржевая цена Договорная цена Контрактная цена Твердая цена Справочная цена Демпинг Ценовая дискриминация
В зависимости от рынка, на который поставляется продукция	Цены для внутреннего рынка Цены для внешнего рынка – цены на импортируемые товары – цена на экспортируемые товары
В зависимости от сроков действия	Постоянные (долговременные) Скользкие Ступенчатые Сезонные
Используемые во внутрипроизводственном планировании и учете на предприятии	Планово-расчетные Учетные Цены производителей Потребительские Текущие Сопоставимые
По степени обоснованности	Базисные Прейскурантные Фактические

Рассмотрим сущность основных видов цен.

По степени и способу регулирования цены подразделяются на: жестко фиксированные (назначаемые или твердые); регулируемые (изменяемые); договорные (контрактные) и свободные (рыночные).

Жестко фиксированные (назначаемые или твердые) – устанавливаются субъектом ценообразования в твердо выраженной денежной величине.

Регулируемые (изменяемые) – устанавливаются соответствующими государственными органами, осуществляющими регулирование ценообразования, или определяются субъектом ценообразования (юридическим лицом, предпринимателем) с учетом установленных этими органами определенных ограничений. При этом регулируемая цена может иметь фиксированную или предельную величину.

Договорные (контрактные) – определяются предварительным соглашением между продавцом и покупателем.

Свободные (рыночные) – освобождены от непосредственного вмешательства государственных органов, формируются под воздействием конъюнктуры рынка, законов спроса и предложения.

В зависимости от обслуживаемого оборота различают: отпускная цена предприятия, оптовая и розничная цены.

Отпускная цена предприятия – по ней предприятия реализуют продукцию оптово-сбытовым базам, розничным торговым организациям и другим потребителям. Она включает в себя издержки производства и реализации, прибыль, НДС, акцизы и другие косвенные сборы и отчисления.

Оптовая цена – по ней оптово-сбытовые организации реализуют продукцию розничным организациям и иным потребителям. Она состоит из отпускной цены предприятия и оптовых надбавок оптовой организации, размер которых ограничен 20 % от отпускной цены, сформированной предприятием-изготовителем или импортером. *Розничная цена* – по ней розничные торговые организации реализуют продукцию населению и организациям. Она состоит из потовой цены и торговой (розничной) надбавки розничных торговых организаций, размер которых ограничен 30 % от отпускной цены, сформированной предприятием-изготовителем или импортером, она исчисляется с учетом оптовой надбавки (то есть включает в себя оптовую надбавку). На рисунке 1. приведен состав розничной цены.

Плановая себестоимость	Цена производителя	Отпускная цена предприятия-изготовителя	Отпускная цена оптового предприятия	Розничная цена
Прибыль				
Налог на добавленную стоимость				
Акциз				
Налог на продажу автомобильного топлива				
Налоги с оборота (косвенные)				
Оптовая торговая наценка				
Розничная торговая наценка				

Рис. 1. Состав рыночной цены на продукцию отечественного производства

Цена ДАФ. На практике термин DAF применяется главным образом в отношении железнодорожного транспорта; это означает, что обязанности продавца прекращаются с момента пересечения пограничного пункта страны, указанного в договоре.

Цена СИФ – это, когда все расходы по перевозке груза, оплате таможенных сборов и страхованию вместе с риском гибели либо порчи товара до пересечения им борта судна в порту покупателя несет исключительно продавец данного товара.

Цена FOB. Условия FOB предусматривают, что продавец обязан доставить товар в порт и погрузить на указанное покупателем судно; расходы по доставке товара на борт судна ложатся на продавца.

Цена ФАС - это цена, которая ограничивает транспортно-экспедиторские расходы отправителя доставкой груза до причала.

Цена КАФ – это цена, в которую включены расходы по доставке, транспортировке товара от продавца к месту, где товар примет покупатель, но не включающая расходы на страхование груза.

Процесс формирования, установления и управления ценами в интересах конкретного предприятия называется ценообразованием.

Основными *принципами ценообразования* являются:

- определение основ государственной политики в области ценообразования;
- сочетание свободных и регулируемых цен (тарифов);
- разграничение полномочий субъектов ценообразования по установлению и регулированию цен (тарифов);
- установление регулируемых цен (тарифов) на товары (работы, услуги);
- государственный контроль за соблюдением действующего порядка ценообразования.

Существуют различные методы формирования цены. В Беларуси в соответствии с *Положением о порядке формирования и применения цен и тарифов* цены составляются предприятием на основе плановой себестоимости с включением всех видов налогов, предусмотренных законодательством, прибыли, необходимой для воспроизводства, и с учетом качества продукции и конъюнктуры цен.

В соответствии с 56 ст. Конституции Республики Беларусь, граждане обязаны принимать участие в финансировании государственных расходов путем уплаты налогов, пошлин и др. платежей. В Налоговом кодексе Республики Беларусь приведено следующее определение: «Налогом признается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый в бюджет с организаций и физических лиц в форме отчуждения денежных средств, принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежными средствами».

В Республике Беларусь применяются следующие режимы налогообложения:

- общая система налогообложения;
- упрощенная система;
- налогообложение в свободных экономических зонах;

- налог на игорный бизнес;
- единый налог с предпринимателей;
- налогообложение отдельных категорий налогоплательщиков.

Предприятия, зарегистрированные на территории Республики Беларусь, при *общей системе налогообложения* уплачивают следующие налоги, сборы и обязательные платежи:

- налог на добавленную стоимость – НДС, ставка 20 % от оборота по реализации продукции, работ, услуг;
- налог на прибыль, ставка 18 % от налогооблагаемой прибыли;
- страховые взносы на обязательное страхование наемных работников, ставка 34 % от фонда оплаты труда;
- обязательное страхование от несчастных случаев на производстве, ставка 0,6 % от фонда оплаты труда;

Кроме того, если требует законодательство Республики Беларусь:

- налог на недвижимость;
- земельный налог;
- акцизы;
- экологический налог;
- налог на добычу (изъятие) природных ресурсов;
- оффшорный сбор;
- гербовый сбор;
- местные налоги и др.

Для малого бизнеса применяются *упрощенные* системы налогообложения. Системы введены для стимулирования активизации предпринимательской инициативы, увеличения занятости населения, повышения уровня жизни граждан. Применение упрощенной системы значительно сокращает число обязательных платежей в бюджет.

В настоящее время применяются две упрощенные системы налогообложения (без выделения НДС и с выделением НДС).

Налоги предприятие уплачивает за счет следующих источников:

- с *выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг)* предприятия платят: НДС, акцизы, налоги по упрощенной системе налогообложения;
- в *себестоимость продукции (работ, услуг)* включают: платежи за землю, налог за пользование природными ресурсами, экологический налог, налоги и отчисления, взимаемые с фонда оплаты труда (фонд социальной защиты населения), отчисления в инновационный фонд;
- из *прибыли (дохода)* уплачивают налог на прибыль, налог на недвижимость.

К обязательным платежам, уплачиваемым за счет *других источников*, относятся местные налоги и сборы, уплачиваемые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятий; целевые сборы (транспортный сбор

на обновление и восстановление транспорта общего пользования); сбор на содержание и развитие инфраструктуры города и т.д.

Государственное воздействие на ценообразование включает:

- ограничение на формирование цен в виде их фиксирования, установление предельных цен, рентабельности или каких-либо других ограничительных нормативов; установление налоговых или других платежей, ведущих к изъятию доходов у потребителя или производителя (заказчика или поставщика);

- государственную поддержку цен и доходов в виде субсидий и дотаций потребителю или производителю (заказчику или поставщику).

Важнейшими направлениям ценовой политики Республики Беларусь являются:

- политика свободных цен;
- регулирование цен на социально значимые товары и услуги, продукцию предприятий-монополистов, базовых отраслей;
- защита собственных товаропроизводителей;
- сближение ценовой политики Беларуси с ценовой политикой России;
- переход к закупкам продукции для государственных нужд по ценам, устанавливаемым на основе открытых тендеров и др.

Дополнительная литература

1. Кахро А. А. Экономика организации (предприятия): конспект лекций /А. А. Кахро. – Витебск. 2016. – 162 с.

2. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – Москва, 2014. – 448 с.

3. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва, 2013. – 365 с.

Лекция 15. Научно-технологический потенциал предприятия

Понятие научно-технологического потенциала предприятия. Основные составляющие научно-технологического потенциала: кадровый потенциал, структурный потенциал, рыночный. Оценка научно-технологического потенциала предприятия. Результаты научно-технического развития предприятия. Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятия. Виды инвестиций. Этапы инвестиционной деятельности предприятия. Понятие инноваций. Основные этапы инновационной деятельности.

Основными составляющими научно-технологического потенциала являются: *кадровый потенциал* (численность работников, участвующих в выполнении научно-исследовательских работ, уровень их знаний,

квалификации и творческой активности), *структурный потенциал* (материальные и нематериальные активы предприятия, финансовые ресурсы, технологии, наличие опытно-экспериментальной базы), *рыночный потенциал* (емкость рынка научных разработок и новых технологий, уровень конкуренции, имидж предприятия).

В современных условиях развития научно-техническая деятельность направлена на повышение наукоемкости продукции, рост качества и конкурентоспособности продукции на внешнем и внутреннем рынках, снижение затрат ресурсов. *Научно-технологический потенциал предприятия* представляет собой накопленные возможности инновационного развития (внедрение новой техники, технологии, средств автоматизации, механизации, совершенствование и повышение качества продукции, новых форм организации и т. д.).

Оценка научно-технологического потенциала предприятия предполагает анализ способности предприятия проводить научные исследования и разработки и осуществлять их превращение в инновации (использовать на собственные нужды или реализовывать на рынке).

Одним из направлений планирования научно-технического развития предприятия является техническое перевооружение производства, что предусматривает установление заданий по освоению производства новых видов и повышению качества выпускаемой продукции, внедрению прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, осуществлению капитального ремонта, проведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). По обозначенным мероприятиям определяются затраты, экономическая эффективность, исполнители, сроки выполнения.

Исходным звеном научно-технического развития предприятия является проведение НИОКР. В процессе планирования НИОКР определяется их тематика, этапы, объемы работ, ресурсы, сроки выполнения тем.

Научно-техническое развитие на уровне предприятия осуществляется на основе реализации инновационных и инвестиционных проектов по разработке новых или совершенствованию имеющихся продуктов и технологий.

Результаты научно-технического развития находят свое выражение в изменении технического уровня производства. Технический уровень производства характеризует степень развития средств производства и прогрессивность технологий и определяется следующими факторами:

- уровень механизации и автоматизации производства;
- уровень прогрессивности технологических процессов;
- средний возраст технологического оборудования; капиталовооруженность труда.

Для оценки эффективности повышения научно-технического потенциала предприятия используют следующие показатели:

- рост затрат на исследования и разработки;
- научно-технический уровень результатов исследований и работ;
- коэффициент изобретательской активности (количество патентных заявок к числу занятых научных и инженерно-технических работников);
- удельный вес принципиально новой продукции в общем объеме продаж на внешнем и внутреннем рынках;
- рентабельность капитала как отношение прибыли к совокупным активам предприятия.

Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятия.

Инвестиции – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской деятельности, в результате которой образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект.

Инвестиции обеспечивают динамическое развитие предприятия и позволяют решать следующие задачи:

- расширение предпринимательской деятельности;
- приобретение новых предприятий;
- диверсификация деятельности за счет освоения новых видов продукции;
- повышение конкурентоспособности предприятия.

Инвестиции можно *классифицировать* по различным признакам: в зависимости от содержания инвестиционных ресурсов; по инвесторам и объектам инвестиционной деятельности; формам собственности; характеру участия предприятия в инвестиционном процессе; периоду инвестирования.

В зависимости от *содержания инвестиционных ресурсов*, инвестируемых в развитие предприятие, выделяют: денежные средства, имущество, имущественные права, права пользования землей и другие ценности.

Различают инвестиции юридических и физических лиц; государства; международных организаций. В зависимости от *объекта* вложения различают: реальные (прямые), финансовые («портфельные») инвестиции и интеллектуальные. *Реальные (прямые)* инвестиции – любое вложение денежных средств в основной и оборотный капитал для получения прибыли. *Финансовые* инвестиции – это вложения в акции, облигации и другие ценные бумаги, также финансовые вложения в другие предприятия (в их основные и оборотные фонды или в инвестиционные проекты). Интеллектуальные инвестиции или инвестиции в нематериальные активы – это вложения в исследования и развитие, в лицензии, патенты, ноу-хау, промышленные образцы, фирменные наименования, программный продукт, повышение квалификации персонала.

Основой *инвестиционной деятельности* промышленного предприятия являются реальные инвестиции, которые можно сгруппировать по следующим категориям в зависимости от их целей и риска:

- вынужденные капитальные вложения с целью повышения надежности техники, безопасности на производстве;
- обновление основных фондов (для поддержания технического уровня производства);
- сохранение позиций на рынке (для сохранения созданной репутации);
- экономия затрат (для повышения прибыли);
- увеличение доходов (рисковое капиталовложение – создание новых видов продукции).

Инвестиционная деятельность предприятия включает следующие *этапы*:

- разработка инвестиционной стратегии;
- стратегическое планирование;
- инвестиционное проектирование;
- анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.

Инвестиционная стратегия – это выбор пути развития предприятия на длительную перспективу при имеющихся собственных источниках финансирования и возможности получения заемных средств. *Стратегический план* предполагает уточнение инвестиционной стратегии с перечнем инвестиционных проектов и планом долгосрочного финансирования инвестиций. Инвестиционный проект может быть представлен в виде технико-экономического обоснования или бизнес-плана.

Для предприятия *источниками* осуществления инвестиционной деятельности могут служить:

- *собственные* финансовые ресурсы и ресурсы инвестора, которые включают: первоначальные взносы учредителей и часть денежных средств, полученных в результате хозяйственной деятельности, т.е. за счет прибыли, амортизационных отчислений, средств, выплачиваемых страховыми организациями и др.
- *заемные* финансовые средства инвестора, в качестве которых выступают банковский кредит, налоговый кредит, бюджетный кредит, лизинг и т. д.
- *привлеченные* финансовые средства инвестора, средства, полученные от продажи акций, паевых и иных взносов юридических лиц и работников предприятия;
- средства иностранных инвесторов.

Основными способами финансирования инвестиционной деятельности предприятия являются: самофинансирование, финансирование из государственных источников, лизинговое, доленое, венчурное и др.

Инновации и инновационная деятельность предприятия. Инновационная деятельность предприятия - это система мероприятий по использованию научного, научно – технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта (услуги) или нового способа их производства.

В качестве конечного результата инновационной деятельности выступают инновации. *Инновация* – это новшества, доведенные до стадии коммерческого использования, приносящие социально-экономический или экологический эффект. *Новшество* – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности для повышения ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управление или производственный процесс, ноу-хау и т. п.

Характерными чертами инноваций, отличающих их от небольших чисто количественных изменений в техническом базисе производства, является:

- качественный скачок в уровне техники в результате реализации изобретений (критерий новизны);
- значительный экономический, социальный или экологический эффект в результате внедрения инноваций (критерий эффективности).

Инновации имеют большое *значение* для экономики страны в целом, что проявляется в технических, экономических и социальных результатах инноваций:

- существенно обновляется и расширяется ассортимент производимой продукции, повышается ее технический уровень и качество.
- повышается эффективность производства, экономики, снижается стоимость продукции и повышается ее рентабельность.
- характеризуется существенными социальными последствиями, так как способствуют созданию новых потребительных стоимостей, удовлетворяющих растущие потребности человека, облегчение труда и сокращение рабочего времени.

В настоящее время сформировались *два подхода* к раскрытию содержания инновационной деятельности предприятия. В соответствии с *первым* (традиционным) подходом инновационная деятельность предприятия рассматривается в рамках его научно-технической политики, связанной с разработкой и внедрением нового продукта. В данном случае инновационная деятельность предприятия представляется в виде процесса по стратегическому маркетингу, научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (НИОКР), организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению и распространению в другие сферы.

В качестве *основных этапов инновационной деятельности* выступают: разработка, внедрение, освоение и коммерциализация инноваций. Реализация основных этапов инновационной деятельности предусматривает:

- проведение НИОКР по разработке идеи новшества, лабораторные исследования, изготовление образцов новой продукции, видов техники, подбор сырья и материалов для изготовления новых видов продукции;
- проектирование, изготовление, испытание и освоение новой техники, необходимой для изготовления новой продукции;
- разработка и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств;
- исследование, разработка или приобретение информационных ресурсов;
- подготовка, обучение, переквалификация персонала;
- приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, приобретению ноу-хау;
- организация и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций и др.

В соответствии со *вторым (комплексным)* подходом инновационная деятельность предприятия ориентирована на использование нововведений, затрагивающих все сферы и области деятельности предприятия. В рамках комплексного подхода *инновационная деятельность* – это деятельность по проведению изменений во всех сферах хозяйственной деятельности предприятия для адаптации к внешней среде с целью достижения эффективности функционирования и обеспечения развития.

Инновационная деятельность предприятий обладает рядом особенностей:

- высокой степенью неопределенности результатов и соответственно риска;
- значительным отставанием момента получения результата от времени осуществления затрат;
- особым значением человеческого фактора;
- необходимостью концентрации значительных финансовых ресурсов;
- высокими затратами на начальных этапах и стадиях освоения нововведений;
- высокой стоимостью новых видов продукции и услуг, что создает трудности для распространения инноваций.

Организуя инновационную деятельность, предприятие сталкивается с проблемами:

- получения инноваций;
- финансирования инноваций;
- оценки эффективности инноваций в рамках конкретного производства;
- реализуемости инновации (коммерческой ценности).

Дополнительная литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – Москва, 2013. – 372 с.
2. Бабук, И. М. Экономика промышленного предприятия / И. М. Бабук, Т. А. Сахнович. – Москва, 2013. – 439с.
3. Володько, О. В. Экономика организации: учеб. пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Злюй; под ред. О. В. Володько. – Минск, 2012. – 399 с.

Лекция 16. Качество и сертификация продукции

Сущность, показатели оценки, измерители качества продукции. Факторы, определяющие качество продукции. Управление качеством продукции на предприятии.

Планирование качества продукции предприятия. Система показателей качества: обобщающие и дифференцированные. Процессный подход к управлению качеством. Пути повышения качества продукции. Стимулирование повышения качества продукции (услуг).

Техническое нормирование и стандартизация. Сертификация продукции: сущность, виды. Органы сертификации и порядок проведения. Показатели эффективности систем качества. Влияние уровня качества продукции на экономическое развитие предприятия.

Под *качеством продукции* понимается целостная совокупность ее потребительских свойств, обуславливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в фиксированных условиях потребления.

Качество может быть только относительным, оно фиксируется на конкретный период времени и изменяется при появлении более прогрессивной технологии.

Для оценки качества продукции при ее создании, испытании, сертификации, покупке и потреблении используются *показатели* качества. К ним относятся *следующие единичные* показатели:

- *назначения* – технико-экономические (производительность, мощность, точность работы и другие), характеризующие приспособленность продукции для использования по назначению и обуславливающие область ее применения;

надежности и долговечности. Надежность – это свойство изделия выполнять свои функции, сохраняя эксплуатационные показатели в заданных пределах в течение требуемого промежутка времени. Надежность изделия характеризуют: безотказность, ремонтпригодность, долговечность. Долговечность – это свойство изделия длительно (с возможным перерывом на ремонт) сохранять работоспособность до

установленного предельного состояния, которое устанавливается в зависимости от условий обеспечения безопасности и экономической целесообразности. Показатели долговечности – технический ресурс (суммарная наработка изделия за период эксплуатации) и срок службы;

- показатели *технологичности* характеризуют изделие как объект изготовления и эффективность конструктивно-технологических решений (материалоемкость изделия, трудоемкость изготовления и т. д.);

- *эстетические* показатели характеризуют внешний вид изделия (оригинальность, гармоничность и др.);

- *эргономические* показатели качества характеризуют изделие как элемент системы «человек – изделие – среда», т.е. характеризуют соответствие изделия антропометрическим, физиологическим и психологическим потребностям человека;

- показатели *стандартизации и унификации* не характеризуют собственно качество изделия. Они показывают степень использования стандартизированных и унифицированных узлов, деталей. Косвенно дают информацию о затратах по эксплуатации изделия, возможности повторного использования узлов и деталей данного изделия.

- *патентно-правовые* отражают степень защищенности патентами основных технических решений изделия;

- *экономические* показатели характеризуют продукцию со стороны ее экономичности (себестоимость изготовления, продажная цена, прибыль, рентабельность, цена потребления);

- *экологические* характеризуют уровень воздействия на окружающую среду;

- *безопасности* для покупателя и обслуживающего персонала.

Комплексные показатели качества характеризуют несколько свойств изделия. Они используются в различных звеньях управления предприятием при экономическом обеспечении мероприятий по улучшению качества продукции, оценке конкурентоспособности собственных и чужих изделий.

Для расчета комплексных показателей используются аналитический или коэффициентный метод. *Аналитический метод* применим при возможности установления функциональной зависимости комплексного показателя от единичных. *При коэффициентном методе* комплексный показатель образуется в результате суммирования единичных показателей, взвешенных на коэффициенты значимости.

Обобщающие показатели качества характеризуют уровень качества всей продукции в целом. К ним относят:

- объем и удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме выпуска продукции;

- удельный вес новой продукции в общем объеме ее выпуска;

- удельный вес продукции высшей категории качества;

- средний коэффициент сортности;
- удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам;
- удельный вес экспортируемой продукции.

Обеспечение качества продукции, на которое ориентировано предприятие, осуществляется путем разработки и реализации *политики в области качества*. Средством реализации определенной политики в области качества является система качества. *Система качества* – совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов, ресурсов, обеспечивающих осуществление общего руководства качеством. В основе построения систем качества лежат *следующие принципы*: ориентация на потребителя, охват всех стадий жизненного цикла продукта, предупреждение проблем (предотвращение дефектов и несоответствия качества требованиям заказчика).

Техническое нормирование и стандартизация. В современном понятии техническое нормирование и стандартизация рассматриваются в аспекте управления качеством. *Стандартизация* представляет собой деятельность по установлению технических требований всеобщего и многократного применения в области разработки, производства, применения, хранения, перевозки, реализации, утилизации продукции или оказания услуг.

Техническое нормирование – деятельность по разработке обязательных требований к безопасности продукции, процессам ее разработки, производства, применения, хранения, перевозки, реализации, утилизации продукции или оказания услуг.

Целями технического нормирования и стандартизации являются обеспечение: защиты жизни, здоровья, наследственности человека, имущества, окружающей среды; повышение конкурентоспособности продукции; достижение технической и информационной совместимости и взаимозаменяемости продукции; единство измерений; национальной безопасности; устранение технических барьеров в торговле и др.

В качестве *объектов* стандартизации и технического нормирования выступают: продукция, услуги, работы, процессы, информация.

Разрабатываемые в процессе технического нормирования и стандартизации технические требования фиксируются в технических нормативных правовых актах. Виды технических нормативных правовых актов:

- *Технический регламент* является результатом технического нормирования, утверждается Советом Министров, устанавливает обязательные для соблюдения требования по безопасности объектов;

- *Технический кодекс* разрабатывается в процессе стандартизации и содержит основанные на результатах практики технические требования к процессам разработки, производства, применения, хранения, перевозки, реализации, утилизации продукции или оказания услуг. Разрабатывает

и утверждает технический кодекс уполномоченный республиканский орган государственного управления;

- *Технические условия* разрабатываются в процессе стандартизации и содержат требования к конкретному типу, марке, модели, виду продукции или услуги, включая правила приемки и методы контроля. Технические условия утверждаются юридическим лицом или предпринимателем;

- *Стандарт* разрабатывается в процессе стандартизации на основе согласия заинтересованных субъектов технического нормирования и стандартизации и содержит требования к продукции, процессам ее разработки, производства, применения, хранения, перевозки, реализации, утилизации продукции или оказания услуг.

Виды стандартов: международные, региональные, государственные, стандарты организаций.

Сущность, цели и виды сертификации продукции. Одним из инструментов, гарантирующих соответствующий уровень качества продукции, является сертификация. *Сертификация* продукции, услуг – процедура документального подтверждения соответствия продукции определенным, конкретным стандартам или техническим условиям. Сертификация осуществляется в целях:

- обеспечения реализации прав граждан на безопасную продукцию для жизни, здоровья, имущества и окружающей среды;
- защита потребителя от недобросовестности изготовителя;
- создание условий для деятельности предприятий на едином товарном рынке, для участия в международном научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
- содействие потребителем в компетентном выборе продукции;
- подтверждение показателей качества заявленных изготовителем.

Правовые основы сертификации продукции, работ, услуг устанавливает Закон Республики Беларусь от 5 января 2004 года «Об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации». Согласно указанному закону подтверждение соответствия может носить: обязательный и добровольный характер.

Разнообразие форм и методов проведения сертификации находит свое проявление в различных *системах сертификации* продукции, которые классифицируются по ряду признаков:

1. Кругу заинтересованных сторон:

- *национальные системы* (создаются на уровне одной страны);
- *региональные системы* (действуют в рамках нескольких стран одного региона);
- *международные системы* (открыты для изготовителей всех стран).

2. Правовому статусу:

- *обязательная* сертификация (предусматривается для продукции, на которую в нормативно-технической документации должны содержаться требования по охране окружающей среды, безопасности жизни, здоровья, имущества потребителя).

- *добровольная* сертификация (осуществляется по инициативе изготовителя на условиях договора с органом сертификации).

3. Участию сторонних организаций:

- *самостоятельная* сертификация (сертификация первой стороной). При этой форме сертификации изготовитель берет на себя полную ответственность за качество продукции;

- *сертификация второй стороной* проводится покупателем, заказчиком или предприятием выпускающим конечную продукцию у своих поставщиков;

- *сертификация третьей стороной* осуществляется независимыми органами, аккредитованными на право проведения такой оценки.

Органы по сертификации и испытательные лаборатории проходят аккредитацию, результатом которой является официальное признание права проводить определенные виды деятельности.

Продукция, прошедшая сертификацию, имеет сертификат соответствия, маркируется знаком соответствия, заносится в список изделий, разрешенных к продаже.

Дополнительная литература

1. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – Москва, 2014. – 448 с.

2. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва, 2013. – 365 с.

3. Экономика предприятия (организации): учебник / Л. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – Москва, 2010. – 304 с.

Лекция 17. Конкурентоспособность продукции и организации

Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентные преимущества и их формирование. Конкурентные силы по М. Портеру. Оценка уровня конкурентоспособности организации, продукции, услуг. Имидж организации. Понятие и структура имиджа. Факторы, влияющие на имидж организации. Формирование имиджа организации. Система изучения рынка (маркетинг) и особенности потребительского поведения. Факторы и условия создания эффективной маркетингово-сбытовой политики организации. Корпоративное управление (КУ): сущность и управление.

В 1990 г. была разработана теория конкурентных преимуществ профессора Гарвардского университета М. Портера. К факторам, обусловившим появление теории конкурентных преимуществ, он относит следующие:

- реальные изменения в мировой экономике и международной конкуренции в условиях глобализации, в силу чего прежняя классическая теория не способна была охарактеризовать конкурентные преимущества;
- революционные изменения в технологиях;
- появление новых индустриальных стран;
- расширение интернационализация производства (фирмы стали использовать преимущества не только той страны, в которой они базируются, но и тех стран, где находятся их финансы).

М. Портер в своей книге «Международная конкуренция» утверждал, что пока «не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Для фирм конкурентоспособность означала возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии. Для многих конгрессменов конкурентоспособность означала положительный внешнеторговый баланс. Для некоторых экономистов конкурентоспособность подразумевала низкие производственные издержки на единицу продукции, приведенные к обменному курсу. Единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны – это продуктивность использования ресурсов». Вместе с тем он отмечает, «корпорации, не нации, находятся на переднем крае международной конкуренции... конкурентное преимущество компаний напрямую связано с местом, которое они называют своей нацией или страной происхождения... формирование корпорации в «неправильной» нации должно вызывать фундаментальную стратегическую озабоченность... Корпорация получает важное преимущество от наличия в своей нации таких компаний-поставщиков и компаний-покупателей ее продукции, которые занимают ведущие позиции на мировом рынке, т.е. компаний мирового класса... Наиболее требовательные покупатели и поставщики подталкивают корпорацию-производителя к улучшению качества и конкурентоспособности ее продукции...».

Таким образом, конкурентоспособность, с его точки зрения, определяет успех или неуспех в конкретных отраслях производства и то место, которое страна занимает в системе мирового хозяйства, а национальная конкурентоспособность определяется способностью промышленности постоянно развиваться и производить инновации. Первоначально национальные компании добиваются конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой они конкурируют. Удержат же преимущество им позволяет постоянное совершенствование товара, способа производства и других факторов, причем оперативно, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать.

Конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены. Поэтому в основе объяснения конкурентного преимущества лежит роль страны

стимулирования обновлений и совершенствований (т. е. в стимулировании производства инноваций). Таким образом оказывается, что процесс создания и поддержания конкурентоспособности чрезвычайно локализован. Различия в экономике стран, в их культуре, населении, инфраструктуре, управлении, национальных ценностях и даже в истории – все это в той или иной степени влияет на конкурентоспособность национальных компаний и определяется набором факторов, зависящих от конкретных, локальных условий.

В основе его теории лежат четыре наиболее существенных фактора, которые можно представить в виде ромба (национального ромба, как называл его автор) и которые являются детерминантами конкурентных преимуществ. Страна располагает конкурентным преимуществом только тогда, когда обладает не одним, а всеми элементами ромба.

К основным детерминантам конкурентных преимуществ относятся:

Факторные условия – наделенность страны (фирмы) следующими факторами производства:

- человеческие ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы, норма рабочего времени, трудовая этика;
- физические ресурсы – количество и качество полезных ископаемых, воды, земельных участков, лесных ресурсов, ресурсов гидроэнергетики и т. д., географическое положение и климатические условия страны;
- инфраструктура – транспортная система, система связи, почтовая связь, система коммуникаций, здравоохранения и т. д.;
- ресурс знаний – ресурсы, которые концентрируются в институтах и университетах, а также в научно-исследовательских институтах, банках данных;
- денежные ресурсы – капитал, который может быть направлен в производство.

Факторы можно в свою очередь разделить по степени развитости и специализации.

По степени развитости факторы делятся:

- на основные – это некая данность, которая не имеет существенного значения для завоевания конкурентного преимущества. Они создают конкурентные преимущества низкого ранга. Например: природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированный и полуквалифицированный труд, дебетовый капитал и т. д.;
- развитые – это факторы, которые создают устойчивые конкурентные преимущества высокого ранга (например, современная инфраструктура, обмен информацией, высококвалифицированные кадры, исследовательские отделы учреждений и т. д.).

По степени специализации факторы делятся:

- на общие или универсальные факторы (например, система транспортных коммуникаций, персонал с высшим образованием, дебетовый капитал и т. д.);

- специализированные – узко квалифицированный персонал, инфраструктура специализированных отраслей, базы данных узкой специализации.

Развитые факторы могут эволюционировать в специализированные.

Условия спроса представлены тремя составляющими:

- структура внутреннего спроса;
- величина и характер роста внутреннего спроса;
- интернационализация спроса.

На структуру внутреннего спроса в свою очередь воздействуют следующие факторы:

- сегментная структура рынка – структура населения по возрастному, половому признаку, месту проживания, удельному доходу и т. д.;
- требовательность и разборчивость потребителей – чем более требователен потребитель, тем более развита товарная структура;
- предполагаемые потребности покупателей – если в одной стране потребность в каком-нибудь товаре опережает потребность в этом же товаре в другой стране, то эта страна будет располагать конкурентным преимуществом, поскольку фирма должна уловить потребность в этом новом товаре.

Влияние величины и характера роста внутреннего спроса определяется по следующим показателям:

- емкий рынок позволяет использовать эффект масштаба;
- расширение рынка дает возможность для развития технологий;
- насыщение рынка подвигает фирмы на экспорт, стимулирует обновление товара.

Интернационализация спроса является важным фактором при завоевании конкурентного преимущества, поскольку покупатели - граждане данной страны, посещающие многие страны мира, требуют тех же стандартов, услуг и товаров, которые присущи внутреннему рынку их государства. Развитие ТНК ведет за собой интернационализацию торговли, заставляет фирмы выходить на внешний рынок, а также дает возможность использовать мировой опыт. Влияние фирмы на запросы таких покупателей способствует тому, что зарубежные потребители, живущие продолжительный период времени в данной стране, тянут за собой спрос на те товары, к которым они привыкли на родине.

Важное значение имеет и так называемый эффект демонстрации – фирмы других стран стараются перенять у страны (фирмы), имеющей конкурентное преимущество, опыт производства, особенности менеджмента, маркетинга и т.д., чему способствуют многочисленные выставки, ярмарки, распространение буклетов, каталогов.

В теории М. Портера рассматриваются родственные и поддерживающие отрасли. *Поддерживающие отрасли* – это отрасли-поставщики, имеющие связи с производителями при поставке комплектующих изделий,

полуфабрикатов и т. д. Следовательно, если поставщики будут также динамичны, как и потребители их товаров, если они будут вести исследования, стремиться к прогрессивному изменению структуры производства, выпуску современной продукции, то это будет давать результаты и для фирмы-потребителя. Соответственно, это оказывает положительное воздействие на конкурентные преимущества фирмы-производителя. *Родственные отрасли* – это отрасли, в которых фирмы могут осуществлять взаимодействие между собой в процессе формирования цепочки ценностей, а также отрасли, имеющие дело с взаимодополняющими технологиями (например, производство фотоаппаратов и пленок, производство компьютеров и программного обеспечения).

Стратегия фирмы, ее структура и конкуренты подразумевают наличие мотивации и эффективной структуры, делает возможным создание и удержание конкурентного преимущества.

Стратегия фирмы оживляет, реализует все предшествующие компоненты. Насколько рационально управление фирмой, настолько структура фирмы соответствует национальному менталитету.

На определение стратегии фирмы и удержания конкурентного преимущества влияют следующие факторы:

- цели, к которым стремятся люди и управленцы – если в стране эти цели совпадают с источниками конкурентного преимущества, то эффект значителен;
- структура собственности – естественно, что у крупной компании одни интересы, у мелкой – другие;
- индивидуальные цели – важную роль имеет система вознаграждений, поощрений, мотивов, социальные ценности, ориентация на труд, отношение в обществе к богатству;
- влияние национального престижа и национальных приоритетов – некоторые отрасли благодаря сложившейся конъюнктуре рынка могут быть негласно объявлены национальными отраслями, соответственно сюда будет стремиться попасть более квалифицированная часть населения (национальный престиж);
- конкуренция на внутреннем рынке – ни одна фирма, завоевавшая лидерство на мировом рынке, не достигла его, не побеждая прежде всего на внутреннем рынке. Если существует конкуренция внутри и данная фирма является лидером, то, естественно, на внешнем рынке она также стремится к лидерству. Следовательно, внутренняя конкуренция обеспечивает фирме будущее конкурентное преимущество на внешнем рынке.

К *особым детерминантам конкурентных преимуществ* относятся случай или случайные события и государственная политика, благодаря которым может произойти изменение в конкурентном преимуществе (усиление или утрата). При этом, как правило, ни фирма, ни национальное правительство не могут избежать определенных ситуаций, таких как

результаты изобретательства; крупные технологические сдвиги; революционное производство; резкое изменение цен на ресурсы; значительные изменения на мировых финансовых рынках (валютные курсы); всплеск мирового или местного спроса; политические решения зарубежных правительств; войны и социальные потрясения.

Государство при помощи своей политики может оказывать влияние на все четыре компонента национального ромба, но это влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому чрезвычайно важно четко сформулировать приоритеты государственной политики. Общими рекомендациями являются: поощрение всяческого развития, усиление конкуренции на внутреннем рынке, стимулирование производства инноваций.

В комплекс правительственных мер по поддержанию и повышению конкурентоспособности страны должны входить:

- а) воздействие правительства на факторные условия:
 - акцент на создании факторов (инфраструктуры, квалифицированной рабочей силы, научно-конструкторских разработок и т. д.);
 - грамотные политические решения в отношении рынков факторов и валютных рынков (налоговая и денежная политика, регулирование рынка энергоносителей и регламентирование процесса заключения коллективных договоров);
- б) воздействие правительства на условия спроса:
 - государственные закупки (стимулирование спроса на раннем этапе, внутренней конкуренции, производства инноваций);
 - регламентация изделий и процессов (создание четкой системы технических и технологических стандартов для вытеснения с рынка некачественной продукции);
 - воздействие на структуру отраслей, выступающих в роли покупателей (политика правительства в отношении государственной собственности);
 - стимулирование раннего или усложненного спроса (использование лизинговых механизмов и других форм непрямого кредитования);
 - предоставление полной и качественной информации покупателям;
 - введение технических стандартов (для обеспечения совместимости различных типов устройств);
 - зарубежная помощь и политические связи (например, схема взаимодействия «колония – метрополия»);
- в) воздействие правительства на родственные и поддерживающие отрасли:
 - политика правительства в отношении СМИ;
 - образование кластеров (в трактовке Портера – создание вертикально-интегрированных структур, объединяющих в себе различных

членов технологической цепи, от поставщиков сырья до производителей готовой продукции);

- региональная политика (стимулирование развития отстающих районов);
- воздействие правительства на стратегию, структуру и соперничество фирм: интернационализация (поощрение международной ориентации и экспорта); воздействие на цели как конкретных предпринимателей, так и целых фирм; регламентация соперничества внутри страны (антитрестовские законы, протекционизм и т. д.); образование новых фирм; внешнеторговая политика; привлечение зарубежных инвестиций.

Детерминанты образуют комплексную систему (взаимосвязанные отношения, находящиеся в процессе постоянного развития). Действуя друг на друга, они усиливают эффект друг друга, следовательно, усиливают конкурентные преимущества.

В других работах М. Портер продолжил исследования по конкретным проблемам международной конкурентоспособности. В частности, в работе «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» он анализирует конкурентные стратегии в различных отраслях экономики от глобальных до новых отраслей. Идеи Портера заложили основу методики оценки страновой конкурентоспособности.

Исторический экскурс. До Второй мировой войны продукция японских предприятий отличалась достаточно низким качеством по сравнению с аналогичной европейской или североамериканской. В настоящее время Япония является одним из лидеров мировой экономики и обладает высокой конкурентоспособностью. «Задача заключалась (и все еще заключается) в том, – писал японский экономист К. Кобаяси, – чтобы обеспечить импорт природных ресурсов из наиболее удобных и дешевых источников, переработать их с максимальным эффектом в конкурентоспособную высококачественную продукцию и сбыть ее с прибылью на наиболее емких и выгодных рынках».

Маркетинг – это комплексная система мероприятий по управлению производственно-сбытовой деятельностью, основанная на изучении рынка, то есть это современная рыночная концепция управления производством и сбытом. Маркетинг как концепция управления производственно-сбытовой деятельностью имеет ряд общих функций, которые выражают проявление основных функций, присущих любому типу управления, а именно: целеполагание/планирование, организацию, координирование, учет и контроль. В то же время эти основные функции могут быть конкретизированы и дополнены специфическими для маркетинговой деятельности функциями.

В связи с этим выделяют следующие функции маркетинга:

- комплексное исследование рынка, включая анализ и прогнозирование конъюнктуры;

- анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия;
- осуществление товарной политики;
- осуществление ценовой политики;
- осуществление коммуникационной политики;
- осуществление сбытовой политики;
- кадровой политики;
- контроль маркетинговой деятельности и оценка ее эффективности.

Конкурентоспособность продукции – способность продукции удовлетворять потребности покупателей на более высоком уровне по сравнению с продукцией конкурентов; это способность продукции выдерживать конкуренцию, то есть быть выгодно реализованной на ряду или вместо другой продукции.

На конкурентоспособность продукции оказывают влияние инновации, которые обеспечивают ей более высокие потребительские характеристики или характеристики конкурентоспособности.

В математической форме *условие конкурентоспособности* продукции может быть выражено двумя условиями:

- технические параметры потребности ниже технических параметров товара;
- финансовые возможности потребителя для удовлетворения данной потребности больше цены продукции.

В качестве *характеристик* конкурентоспособности продукции выступают:

- *технические параметры* (в совокупности выражают качество продукции). При оценке качества продукции различают два подхода: технический и экономический. Технический подход рассматривает качество как совокупность свойств продукции. Экономический – рассматривает совокупность свойств, которые способны удовлетворять потребности потребителей. Конкурентоспособность продукции рассматривают применительно к определенным рынкам. Например, к территориальному рынку, национальному и мировому.

- *экономические параметры* (цена продукции). С точки зрения потребителя наиболее приемлемым для потребителя является приобретение продукции более высокого качества с наиболее низкой ценой.

- *сервисные характеристики* – включают условия оплаты, условия поставки, возможности пост реализационного обслуживания и предоставление гарантий.

- *социально-организационные факторы* – отражают социальную структуру потребителей, национальные особенности организации производства, сбыта и рекламы.

В основе оценки конкурентоспособности продукции лежат сопоставление полезного эффекта и затрат по ее использованию. Для

определения уровня конкурентоспособности продукции применяются следующие методы:

- *дифференциальный*. Метод предполагает использование единичных параметров сопоставляемых изделий;
- *комплексный*. Данный метод связан с определением групповых и интегральных показателей.

Наряду с термином конкурентоспособность продукции используется понятие конкурентоспособность предприятия. *Конкурентоспособность предприятия* – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции.

Основные *отличия* конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции:

- более длительный промежуток времени оценки;
- осуществление оценки не только потребителем, но и самим товаропроизводителем;

Конкурентоспособность предприятия наступает при условии конкурентоспособности всех производимых им товаров или ведущей группы товаров.

Имидж на сегодняшний день является важнейшей характеристикой организации, играя значимую роль в повышении конкурентоспособности организации и привлечении к ней потребителей и партнёров. Имидж выступает как средство, инструмент для решения задач. Содержание понятия имиджа организации включает две составляющие: описательную, которая представляет собой образ предприятия, или совокупность всех представлений об организации и оценочную, связанную с отношением конкретных групп населения к данной организации. Имидж это комплексное понятие, которое складывается из множества показателей. Их можно условно разделить на две группы: основные, связанные с главной деятельностью организации, и сопутствующие. К *основным показателям*, например, относятся такие категории, как общая известность и репутация, скорость реагирования на изменение потребностей потребителей, инновационный потенциал, престиж производимых продуктов, рекламная политика, зарубежные связи, финансовая устойчивость, конкурентные позиции. Сопутствующие составляющие не являются второстепенными или менее значимыми, как это может показаться на первый взгляд. Они основываются на личностном, субъективном восприятии имиджа компании. Следовательно, являются противоречивыми, а результаты формирования являются непредсказуемыми. К числу таких составляющих можно отнести:

- характер и стиль отношений с клиентами;
- корпоративную культуру;
- образ персонала компании (как его профессиональных, так и личностных характеристик),

представление о стиле компании (роли и месте на рынке, внутренней атмосфере и т. д.);

представление о внешней атрибутике (элементы имиджевой символики – миссия, герб, флаг, традиции, форма – в целом корпоративный стиль).

Структура имиджа включает условно восемь элементов: имидж товара (услуги), имидж потребителей товара (услуги), внутренний имидж организации, имидж руководителя, имидж персонала, визуальный, социальный имидж и бизнес-имидж.

Имидж товаров или услуг отражает представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, они обладают; при этом функциональная ценность товара или услуги является основной, дополнительная ценность обеспечивает товару или услуге отличительные свойства.

Имидж потребителя товаров или услуг включает представления о стиле жизни, общественном положении, статусе некоторых личностных, в частности психологических характеристиках клиентов. Большое значение играет способность сотрудников организации устанавливать обширные долговременные деловые контакты. Всех партнёров и постоянных клиентов желательно знать лично.

Внутренний имидж организации содержит представления сотрудников о своём учреждении, при этом основными его детерминантами являются культура организации и социально-психологический климат.

Имидж лидера организации или основных руководителей включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, социально-психологических характеристиках, имидже руководителя.

Имидж персонала представляет собой собирательный, обобщенный образ всех сотрудников, раскрывающий наиболее характерные для него черты. Он формируется на основе прямого контакта с работниками организации.

Визуальный имидж организации включает представления о ней обществу, которые возникают на основе зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере офиса, демонстрационных помещениях, фирменной символике.

Социальный имидж организации содержит представления широкой общественности о социальных целях, роли организации в экономической, социальной, культурной жизни города, региона, страны.

Бизнес-имидж организации включает в себе представления об организации с точки зрения деловой активности.

Имидж организации формируется на основе миссии организации, корпоративной индивидуальности и корпоративной идентичности. Процесс формирования имиджа организации включает в себя четыре этапа:

- определение требований целевой аудитории,

- выявление сильных и слабых сторон объекта,
- подведение характеристик объекта под требования аудитории и
- перевод требуемых характеристик объекта в вербальную, визуальную и событийную формы.

К числу основных инструментов формирования имиджа организации относятся: позиционирование, манипулирование, мифологизация, формат, вербализация, детализация, дистанцирование и визуализация. Процесс формулирования и формирования имиджа в свою очередь способствует выработке всей философии фирмы. Благоприятный образ-имидж для компании должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес.

Дополнительная литература

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – Изд. обновленное и расширенное. Москва: Вильямс, 2010. – 450 с.
4. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учебное пособие / В. В. Квасникова. – Минск, 2013. – 215 с.
5. Немогай Н. В. Конкурентоспособность предприятия: ответы на экзаменационные вопросы / Н. В. Немогай. – Минск, 2010. – 94 с.

Лекция 18. Природоохранная деятельность предприятия

Природоохранная деятельность организации: сущность, значение, виды. Государственное регулирование производственной деятельности в области охраны окружающей среды: организационные структуры управления и нормативно-правовое регулирование. Планирование природоохранной деятельности организации. Экологическая паспортизация и лицензирование.

Природоохранная деятельность объединяет все виды хозяйственной деятельности, направленные на снижение и ликвидацию отрицательного антропогенного воздействия на природную среду, сохранение, улучшение и рациональное использование природно-ресурсного потенциала. Это создание и внедрение малоотходных, безотходных и энергосберегающих сооружений и устройств, размещение предприятий и систем транспортных потоков с учетом экологических требований, контроль за состоянием природной среды.

Цели механизма регулирования процессов природопользования:

- обеспечение гармоничного взаимодействия природы, общества и субъектов хозяйствования на основе научно обоснованного сочетания экологических, экономических и социальных интересов;
- выбор наиболее эффективных методов природопользования по предотвращению и ликвидации негативного влияния производственной деятельности на окружающую среду;
- сохранение и увеличение природно-ресурсного потенциала страны (региона).

Общая структура этого механизма состоит из трех блоков:

- форм и методов государственного регулирования социально-экономических процессов по разрешению экологических проблем;
- методов рыночного регулирования спроса и предложения на отдельных экологических рынках;
- форм и методов управления процессами рационального природопользования на уровне отдельных предприятий.

В соответствии с действующим в Республике Беларусь законодательством юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие хозяйственную и иную деятельность, которая оказывает негативное воздействие на окружающую среду, обязаны планировать, разрабатывать и осуществлять мероприятия по ее охране.

В Классификаторе видов природоохранной деятельности и затрат на охрану окружающей среды выделены две формы природоохранной деятельности:

- текущая природоохранная деятельность;
- природоохранные мероприятия.

Текущая природоохранная деятельность – это непрерывно осуществляемая деятельность, направленная на достижение стабильности или улучшения состояния окружающей среды.

Природоохранные мероприятия – это природоохранная деятельность, предпринимаемая с целью существенного улучшения состояния окружающей природной среды или создания условий для ее улучшения. Результатом природоохранных мероприятий может быть создание основных фондов природоохранного значения.

В классификаторе также указаны виды природоохранной деятельности в области отдельных природных сред:

- охрана атмосферного воздуха;
- водных ресурсов;
- земель и недр;
- охрана биоразнообразия и ландшафтов;
- специальные виды природоохранной деятельности (обращение с отходами производства и потребления, борьба с шумом и вибрацией.);
- управление и контроль в области природоохранной деятельности.

В перспективных и годовых планах предприятия находят отражение все виды природоохранной деятельности, перечисленные в Классификаторе. В планах дается характеристика научно обоснованным мероприятиям по охране окружающей среды, рациональному использованию ресурсов, определяется последовательность и сроки намеченных мероприятий, указывающих удельные и общие объемы выбросов вредных веществ до и после каждого мероприятия, оценивается потребность в материальных и финансовых ресурсах. Эти документы могут быть второй частью *экологического паспорта* предприятия – комплексного документа, содержащего характеристику взаимоотношений предприятия с окружающей средой.

К непосредственным формам и методам управления рациональным природопользованием на предприятии относятся:

- эффективное использование налоговых льгот, льготного кредитования, льготного инвестирования, выделяемых субсидий и средств бюджетного и других целевых фондов охраны природы;
- научно обоснованная реализация функциональной системы управления, которая включает прогнозирование, планирование, организацию, учет, контроль, оценку и стимулирование природоохранных мероприятий и инновационно-инвестиционной деятельности;
- совершенствование технологических процессов и внедрение новой техники с меньшим уровнем выбросов вредных примесей и отходов в окружающую среду, т.е. реализация на предприятии так называемых инженерно-экологических мероприятий.

Формы и методы государственного регулирования социально-экономических процессов в области разрешения экологических проблем включают:

1. Правовое регулирование и обеспечение рационального природопользования и охраны окружающей среды (Закон «Об охране окружающей среды», Закон «О налоге за пользование природными ресурсами (экологический налог)» и другие законы).

2. Нормативно-техническое и метрологическое обеспечение в соответствии с требованиями международных стандартов, конвенций и соглашений, в которых участвует Республика Беларусь (нормативы и нормы предельно допустимых концентраций и выбросов (сбросов) загрязняющих веществ в окружающую среду, вредных физических воздействий и уровня радиационной безопасности).

3. Лимиты и платежи за пользование природными ресурсами, которые являются системой экологических ограничений по территориям и представляют собой установленные природопользователям на определенный период времени объемы предельного использования (изъятия) природных ресурсов, выбросов (сбросов) загрязняющих веществ, размещения отходов. Взимание налогов и других платежей за пользование

природными ресурсами включают: налоги и платежи за пользование природными ресурсами; платежи за выбросы загрязняющих веществ и плату за размещение отходов.

4. Государственное прогнозирование, планирование, организация мониторинга и учета, контроля и надзора. Мониторинг окружающей среды (экологический мониторинг) – комплексная система наблюдений за состоянием окружающей среды, оценки и прогноза изменений состояния окружающей среды под воздействием природных и антропогенных факторов.

Мониторинг включает в себя следующие основные практические направления:

- наблюдение за состоянием окружающей среды и факторами, воздействующими на нее;
- оценку фактического состояния окружающей среды и уровня ее загрязнения;
- прогноз состояния окружающей среды в результате возможных загрязнений и оценку этого состояния.

5. Экономическое стимулирование природоохранной деятельности предприятий, которое сводится к осуществлению системы:

- мер заинтересованности (налоговые льготы, льготное кредитование природоохранных мероприятий и, в частности, при внедрении малоотходных и безотходных ресурсо- и энергосберегающих технологий; переработке отходов производства и потребления, использовании вторичных ресурсов, осуществлении другой деятельности, дающей значительный природоохранный эффект и установление повышенных норм амортизации основных производственных фондов природоохранного назначения);

- мер ответственности (платежи за природные ресурсы, штрафные санкции за выбросы загрязняющих веществ и размещение отходов, а также штрафы и компенсационные выплаты по возмещению ущерба в соответствии с Законом «Об отходах производства и потребления») и Законом «О налоге за пользование природными ресурсами (экологический налог)».

6. Государственную экологическую экспертизу, проводимую с целью:

- определения уровня экологической опасности, которая может возникнуть в процессе осуществления хозяйственной и иной деятельности в настоящем или будущем и прямо или косвенно оказать отрицательное воздействие на состояние окружающей среды и здоровье населения;
- оценки соответствия планируемой (проектируемой) хозяйственной и иной деятельности требованиям природоохранного законодательства;
- определения достаточности и обоснованности предусматриваемых проектом мер по охране окружающей среды.

Реализация проектов, подлежащих государственной экологической экспертизе, без положительного заключения государственной экологической экспертизы запрещается и не подлежит финансированию.

7. Экологическую стандартизацию, предполагающую соблюдение норм и требований, прежде всего, международной системы стандартов. *Система экологических стандартов* определяет установление единых и обязательных для всех объектов управления экологических норм и требований. Различают следующие их виды:

- стандарты качества окружающей среды, регламентирующие допустимое состояние воздушного, водного бассейнов, почв, других природных сред;
- стандарты воздействия на окружающую среду определенного производственного процесса – эмиссионные стандарты, которые регламентируют уровень предельно допустимых выбросов (сбросов) из данного точечного источника (трубы) после применения очистного оборудования;
- технологические стандарты, которые устанавливают определенные экологические требования к технике, оборудованию, процессам производства или очистной технологии;
- стандарты качества продукции, или товарные стандарты по экологичности продуктов, изделий, сырья.

Переход к рыночной экономике требует соблюдения единых норм и правил международной системы стандартов ISO 14000, которая включает требования и руководство по экологическому аудиту, основные принципы экологической маркировки, принципы оценки жизненного цикла продукции (начиная с получения сырьевых материалов, включая производство, эксплуатацию и утилизацию, воздействие на население и состояние экологических систем).

8. Экологическое образование и воспитание, которое охватывает дошкольное, школьное образование и воспитание, профессиональную подготовку специалистов в средних и высших учебных заведениях и все формы переподготовки кадров и повышения квалификации.

9. Организацию финансирования природоохранных мероприятий путем создания и обеспечения функционирования системы финансирования экологических мероприятий.

Глобальный Договор – это крупнейшая в мире инициатива в области корпоративной устойчивости. Основанный в 2000 г., Глобальный Договор призывает компании выстраивать их стратегии и операционную деятельность в соответствии с 10 универсальными принципами в области прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и антикоррупции, а также содействовать достижению Целей устойчивого развития.

Сегодня Глобальный Договор объединяет 9 000 + бизнесов и 4 000 + некоммерческих организаций из более чем 160 стран. Глобальный Договор представлен 70 Локальными Сетями во всех уголках мира. МИССИЯ

Глобального Договора: мобилизовать глобальное движение устойчивых компаний и всех заинтересованных сторон для создания лучшего мира. Глобальный Договор поддерживает компании в:

- имплементации в стратегии и операционную деятельность 10 универсальных принципов в области прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и антикоррупции;
- принятия стратегических мер для продвижения и достижения более широких общественных целей, таких как Цели устойчивого развития ООН, основанных на сотрудничестве и инновациях.

Участие в Глобальном Договоре – это подтверждение зрелости бизнеса, его добровольного дополнительного вклада в развитие общества, государства и мира в целом. Это демонстрация того, что бизнес руководствуется мировыми стандартами в области корпоративной устойчивости и социальной ответственности, осуществляет системную деятельность в данных областях на локальном уровне и в мировом масштабе. Глобальный Договор – это не нормативная база. В его цели не входит контроль или мониторинг деятельности и методов управления компаний. В основу Глобального Договора положены требования публичной социальной отчетности и прозрачности деятельности компании, а также заинтересованность деловых кругов, профсоюзов и гражданского общества в организации конкретных совместных программ, направленных на реализацию заложенных в Глобальном Договоре принципов и Целей устойчивого развития.

В перспективных и годовых планах предприятия находят отражение все виды природоохранной деятельности, перечисленные в Классификаторе. В планах дается характеристика научно обоснованным мероприятиям по охране окружающей среды, рациональному использованию ресурсов, определяется последовательность и сроки намеченных мероприятий, указываются удельные и общие объемы выбросов вредных веществ до и после каждого мероприятия, оценивается потребность в материальных и финансовых ресурсах. Эти документы могут быть второй частью *экологического паспорта* предприятия – комплексного документа, содержащего характеристику взаимоотношений предприятия с окружающей средой.

Дополнительная литература

1. Володько, О. В. Экономика организации: учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй; под ред. О. В. Володько. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 399 с.

2. Экономика природопользования : курс лекций / Е. Э. Васильева. – Минск: БГУ, 2012. – 195 с.

Лекция 19. Социальная политика предприятия

Социальная политика предприятия, как составная часть менеджмента. Основные цели социальной политики. Элементы социальной политики. Социальный пакет. Составляющие нематериальной мотивации: корпоративная политика, корпоративная культура, коммуникация, соревнование. Обучающая деятельность предприятия. Основные направления работы предприятия по развитию и предотвращению конфликтов.

Основа нынешнего благосостояния современного общества – высокая производительность, которая дает возможность получать дополнительные материальные блага при меньших затратах. Для этого используются новые технологии, более эффективный менеджмент и человеческий ресурс. Для того чтобы эффективно использовать имеющиеся в распоряжении предприятия людские ресурсы, необходимо создать такие условия, в которых персоналу хотелось бы работать с пользой для себя и предприятия.

Вознаграждение работника за его труд состоит из двух составляющих:

- материального вознаграждения;
- социальных выплат и льгот.

Материальное вознаграждение имеет определяющее значение в мотивации труда, но без учета социально-психологических факторов не достигает поставленных целей. Отсюда следует необходимость формирования социальной политики на каждом предприятии.

Социальная политика организации, как составная часть менеджмента, представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. Основными целями социальной политики являются:

- повышение эффективности работы предприятия;
- создание условий социальной защищенности работников;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- создание благоприятного имиджа предприятия в глазах работников и общественности.

Социальная политика предприятия должна решать следующие задачи:

- защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством и самим предприятием;
- воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда, и ее регулирование;
- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, наниматель, государство), реализуемое через ее согласование.

Элементами социальной политики являются:

- социальный пакет;

- нематериальная мотивация;
- программа обучения;
- система управления конфликтами.

Социальный пакет представляет собой систему социальных льгот, услуг и выплат, направленную на обеспечение социальной безопасности работников усилиями предприятия. В его состав могут включаться:

- дополнительное медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам,
- оплата питания, • оплата расходов на связь,
- обучение и переобучение,
- содержание детей в дошкольных учреждениях,
- оплата аренды жилья и коммунальных услуг и др.

Социальный пакет выгоден и сотрудникам, и работодателям. Для руководства – это хороший шанс удерживать ценных работников без повышения заработной плат. Для сотрудников это существенная поддержка от работодателя.

Комплекс льгот, гарантий, стимулирования и прочих инструментов социальной поддержки, включенных в социальный пакет, компания формирует согласно своим внутрикорпоративным правилам.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики на предприятиях позволяют составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

Материальная (денежная) форма:

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (приобретение акций предприятия по номинальной стоимости);
- оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, смерти родителей и т. п.);
- дополнительные отпускные (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска);
- компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам;
- оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов);
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях);
- дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию. Дифференциация сумм выплат осуществляется в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии.

В форме обеспечения работников в старости:

- корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия;
- единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны предприятия. Такие выплаты могут проходить как расходы на благотворительность и тем самым снижать величину налога на прибыль, уплачиваемого предприятиями.

Мотивационные льготы – в форме пользования социальными учреждениями предприятия:

- дотации на питание в столовых предприятия;
- пониженная квартплата в служебном жилье;
- беспроцентные ссуды под строительство жилья;
- пользование домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников);
- оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (средних специальных, высших);
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.

Направленность социальной политики предприятий и структуры расходов в разных странах и на разных предприятиях различны. В Германии, например, основную долю в добровольных социальных расходах предприятия составляют расходы по обеспечению работников в старости – 51,8 %, денежные пособия – 25,5 %, на обучение и повышение квалификации – 11 %, на социальные нужды – 9 %, на прочие расходы – 2,7 %. Сами по себе расходы могут быть достаточно высокими. Обследование на 1,5 тыс. предприятий США показало, что доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях составляет от 18 до 65%.

Большинство предприятий предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по своему усмотрению на определенную сумму заработной платы, пенсии от фирмы, страхования жизни, других льгот, выбора времени работы, отпуска, их комбинации. Некоторые зарубежные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате для *стимулирования здорового образа жизни* работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплаты работникам, постоянно занимающимся спортом. Все выплаты такого рода

выплачиваются в конце года и весьма значительны. Хотя дополнительные выплаты и гарантии, несомненно, увеличивают расходы предприятия на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда, но в то же время очевидны положительные стороны социальной политики (повышение мотивации труда, стабилизация коллектива и другие). Таким образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия выгодна всем участникам и сторонам коллективного процесса труда.

Нематериальная мотивация представляет собой систему программ и мероприятий, направленную на повышение социального статуса сотрудника и укрепление чувства патриотизма по отношению к предприятию. Составляющими нематериальной мотивации являются:

- корпоративная политика,
- корпоративная культура,
- коммуникация (реализуется посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний и т. п.),
- соревнование.

Обучающая деятельность предприятия представлена разнообразными ее видами:

- по видам обучения выделяют внутризаводское, внезаводское и самообучение.
- по формам обучения – с отрывом от производства, без отрыва от производства.
- по целевому назначению – подготовка новых рабочих, повышение квалификации, переподготовка.
- по месту обучения – на рабочем месте, вне рабочего места. Основными направлениями работы предприятия по развитию и предотвращению конфликтов выступают:
- социальное развитие коллектива,
- расширение демократических начал в управлении,
- тесное сотрудничество администрации с профсоюзными и другими общественными организациями.

Социальная политика предприятия реализуется через коллективный договор и локальные нормативные акты на основе социального партнерства с профсоюзом работников предприятия. В экономической и социальной политике термин «социальное партнерство» обозначает консультации и сотрудничество между наемными работниками (профсоюзами) и работодателями (предпринимателями) на разных уровнях по поводу определения взаимоприемлемых условий найма и оплаты труда.

Социальное партнерство может реализовываться через различные формы:

- консультации по вопросам трудовых и связанных с ними отношений, обсуждение гарантий трудовых прав, корректировка или уточнение внутренних правовых актов;

- коллегиальная подготовка проектов коллективных договоров, обязательств, соглашений;
- активное участие сотрудников в управленческом процессе;
- участие представителей коллектива в урегулировании трудовых споров.

Партнёрство строится на принципах законности, равноправия сторон, добровольного принятия обязательств по коллективному договору, обязательности исполнения достигнутых соглашений. Поскольку руководство и сотрудники вправе действовать только через своих уполномоченных представителей, законодательство предусматривает создание на предприятии органов социального партнёрства. Например, интересы работников представляют профессиональные союзы или профсоюзные организации, а работодателя (как юридическое лицо) может представлять руководитель, владелец компании или уполномоченный сотрудник руководящего органа. Из представителей сторон формируются специальные комиссии, чьей задачей является урегулирование конкретного трудового вопроса или спора.

Результатом проведения социальной политики должны являться:

- улучшение имиджа бренда;
- привлечение новых сегментов целевой аудитории;
- позитивное влияние на уровень прибылей;
- повышение популярности компании на рынке труда;
- улучшение репутации предприятия в обществе.

Грамотно организованная социальная структура служит профилактикой возникновения конфликтов и социально-психологической напряжённости, кроме того, помогает поддерживать стабильность в молодых, развивающихся организациях.

Важнейшими условиями эффективности внедряемых социальных программ являются прозрачность и своевременность, поскольку работники многих предприятий попросту не знают, за что получают льготы и дополнительные выплаты, считая их чем-то само собой разумеющимся. Соответственно, часть программ утрачивает свою мотивационную роль и превращается в пустой расход финансов. Разрабатывая методы и стиль социальной политики, необходимо учитывать не только сегодняшнее положение организации, но и процесс развития, определённый стратегическими задачами предприятия.

Дополнительная литература

1. Рубахов А. И. , Головач Э. П. Управление переменами на предприятии / А. И. Рубахов , Э. П. Головач – Минск: Амалфея, 2018. – 242 с.
2. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 573 с.

3. Экономика предприятия. Практикум: учебное пособие / Э. В. Крум [и др.]; под ред. Э. В. Крум. – Минск: Издательство Гревцова, 2009. – 360 с.

Лекция 20. Система управления организацией

Система и механизм управления организацией. Понятие принципов, функций, методов и стиля управления. Процесс формирования цели. Критерии SMART. Миссия организации и цели организации. Прогнозирование и планирование как функции управления организацией. Система планирования деятельности организации. Контроль и анализ как функции управления. Понятие и этапы контроля. Виды управленческого контроля. Проект. Его отличительные особенности. Основы проектного менеджмента.

Процесс управления – это определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путём преобразования ресурсов на входе в продукцию или услуги на выходе системы. Или процесс управления – это воздействие на объект с целью изменения его состояния или формы.

Школа научного управления зародилась с появлением работ Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915). По словам П. Драккера, «тейлоризм – это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину». Система Тейлора заложила основы научной организации труда через «создание многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют личное суждение работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение их действия». Тейлор ввел расчленение трудового процесса на отдельные элементы с целью их анализа и наилучшего освоения. Административная, или классическая, школа управления основывается на создании универсальных принципов управления, реализация которых ориентирована на успех. Первыми представителями этой школы являются Г. Эмерсон (1853–1931), А. Файоль (1841–1925), М. Вебер (1864–1920), Г. Форд (1863–1947), А. А. Богданов (1873–1928), А. К. Гастев (1882–1941).

Основные направления деятельности школы:

- развитие принципов управления;
- описание функций управления;
- систематизация управления организацией.

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля, который был выдающимся администратором и предпринимателем. По мнению американских историков менеджмента, А. Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX в. Целью административной школы было создание

универсальных принципов управления, следуя которым, по убеждениям создателей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Принципы управления – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. А. Файоль основное свое внимание концентрировал на управленческих кадрах. Его базовые принципы управления предусматривали следующие положения:

- власть неотделима от ответственности;
- разделение труда при специализации;
- единство распоряжения;
- дисциплина;
- единство руководства;
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение;
- централизация, иерархия, порядок, справедливость;
- устойчивость персонала, инициатива, корпоративный дух.

А. Файоль подчеркивал, что управление не является исключительной привилегией директоров, эта функция выполняется на всех уровнях организации и касается в определенной степени всех работающих, включая рабочих.

Все операции, имеющие место на предприятиях, А. Файоль распределил на шесть следующих групп:

1. Операции технические (производство, изготовление, переработка).
2. Операции коммерческие (покупка, продажа, обмен).
3. Операции финансовые (изыскание капиталов и управление ими).
4. Операции по охране (охрана имущества и лиц).
5. Операции счётные (инвентарь, баланс, издержки, статистика).
6. Операции административные (предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль).

Учение об администрировании занимается лишь последней группой, и, следовательно, не охватывает всего управления предприятием. Управлять – значит эффективно реализовать перечисленные выше основные функции. Или управлять – это значит вести предприятие к намеченной цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы.

Администрирование – лишь одна из шести функций, но оно занимает столь большое место среди обязанностей, лежащих на руководителе предприятия, что может порой показаться, будто роль последнего исключительно административная. Административная функция имеет своим предметом предвидение, организацию, распорядительство, согласование и контроль. Предвидеть – то есть изучать будущее и устанавливать программу действий. Организовать – то есть строить двойной организм предприятия материальный и социальный. Распоряжаться – то есть приводить

в действие персонал предприятия. Согласовывать – то есть связывать и объединять, сочетать все действия и все усилия. Контролировать – то есть наблюдать, чтобы всё происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям. В таком понимании администрирование не исключительная привилегия или личная обязанность руководителя предприятия; это – функция, распределяющаяся, как и другие основные функции, между главой и членами социального организма.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование и реализацию проекта несколькими исполнителями.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления А. Файоль.

Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются *управляющая и управляемая части*. В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено – необходимый элемент любой организации. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели.

Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения. Управленческое решение – это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Так например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители

(ценные бумаги, векселя, акции и т. п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

Чтобы координировать действие управляемой части, необходимо использовать систему научного управления, обоснованную Ф. Тейлором в его книге «Принципы научного управления», вышедшей в свет в 1911 г. Ф. Тейлор впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, таким образом, одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются следующим образом:

- создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы;
- отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев;
- взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

Позже Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности труда, относящиеся к звену управления организацией, определив истинную миссию и назначение управленческого труда:

- отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормирование операций;
- эффективное планирование;
- нормализация условий труда;
- стандартные письменные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал А. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления. По его мнению, наиболее характерными задачами звена управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организывывание», то есть распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;

- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Таким образом, А. Файоль сформулировал основные признаки процесса управления, характерные для начала XX в. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название «контроль за исполнением решения». Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег. В настоящее время механизм менеджмента состоит из трёх уровней: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

Важными этапами процесса управления организацией независимо от ее организационно-правовой формы является определение ее миссии. *Миссия организации* отвечает на вопрос, какова главная цель функционирования организации. Миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется ее отличие от других организаций. Первоначальные инвестиции, организационная структура, наличие технологии и прочих ресурсов определяются именно миссией. Она помогает уяснить и решить следующие задачи: выявление отличий фирмы от аналогов; создание базиса для обеспечения непротиворечивости целей; создание критериев оценки качества не только товаров, но и самой работы организации; согласование интересов всех представителей контактных групп; создание надежной опоры для поддержания лояльности персонала. Миссию можно трактовать в широком и узком смыслах. Так, в широком понимании миссия – это сформулированная философия, предназначение и смысл существования организации. Философия определяет ценности и принципы поведения коллектива в хозяйственной, экономической, сбытовой, коммуникативной и иной деятельности на выбранных рынках. Предназначение позволяет сформулировать тип организации (коммерческая, некоммерческая, государственная или частная), разрабатывать конкретные мероприятия, которые система управления планирует реализовать для воплощения философских идей и замыслов в реальную действительность. В узком понимании миссия – это сформулированная причина создания и деятельности организации. В практической деятельности организации

используется понимание миссии в узком смысле. Миссия охватывает такие сферы управленческой деятельности, как маркетинг, персонал, инновации и коммуникации.

Если миссия дает ответ на вопрос: зачем функционирует организация, то цели дают ответ на вопрос к чему организация стремиться. *Цель* – желаемое состояние отдельных параметров организации, на достижение которых направлена её деятельность. Цели являются исходной точкой планирования; выполняют организующую роль; на их основе производится распределение ресурсов; на них базируется система мотивирования; на них строится процесс контроля и оценки результатов труда работников подразделений и организации в целом.

Можно выделить шесть типов целей:

- достижение определенных значений показателя рыночной доли;
- инновационные цели. Без разработки новых продуктов, предоставления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами из борьбы. Примером цели данного типа может быть: 50 % объема продаж должно быть обеспечено за счет продукции и услуг, которые должны быть внедрены в течение последних пяти лет;
- ресурсные цели характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: квалифицированных сотрудников, капитал, современное оборудование. Эти цели имеют маркетинговый характер. Так, организации конкурируют по привлечению наиболее способных выпускников вузов, розничные торговцы – за лучшее месторасположение торговых точек. В итоге достижение таких результатов создает предпосылки для выполнения других задач;
- цели повышения эффективности деятельности. Когда персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, тогда и потребности потребителей будут удовлетворяться недостаточно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов;
- социальные цели направлены на снижение отрицательного воздействия на природную среду, на оказание помощи обществу в решении проблем занятости, в области образования и т. п.
- цели получения определенной прибыли могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. Прибыль – это то, что может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

Выделяют долгосрочные и краткосрочные цели. *Долгосрочные* – это цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.

Краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в течение одного года. В любой организации складывается иерархия целей.

Во-первых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Во-вторых, цели более высокого уровня всегда имеют более долгосрочный временной интервал.

Формирование миссии и целей организации должно быть закончено еще до создания самой организации.

Важными этапами процесса управления являются не только выработка целей, но и постановка задач. Цели и задачи должны быть конкретными и достигаемыми. Для того чтобы определить правильное направление развития, поставить реальные цели, выделить основные задачи, пути и сроки их решения, мы предлагаем воспользоваться технологией «умно поставленных целей» – SMART. За этой английской аббревиатурой скрывается перечень требований к постановке целей. Каждая буква – одно из таких требований (или, по крайней мере, пожеланий).

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Необходимо четко и однозначно определиться, что именно необходимо достигнуть.
M	Measurable (Измеримый)	Результат должен быть измерим; для каждой из задач должны быть зафиксированы количественные или качественные (прогресс или регресс) индикаторы.
A	Attainable, Achievable (Достижимый)	Цель должна быть достижима; и здесь желательно хотя бы предварительно знать – как, за счет чего, какими силами, с использованием каких ресурсов.
R	Relevant (Актуальный / Значимый)	Цель необходимо сопоставить с приоритетами или целями более высокого порядка. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь общей желаемой цели?
T	Time-bounded (Ограниченный во времени/ соотносимый с конкретным сроком)	Необходимо удостовериться, удастся ли достигнуть поставленной цели к заданному сроку. Сколько реально времени необходимо на выполнение данной задачи? Срок этот должен быть зафиксирован письменно.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций (планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование). Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим способом воздействия на управляемый объект.

Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Поскольку цель управления формируется в рамках функции «планирование – прогнозирование», можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования. Прогноз – это определение наиболее вероятного состояния изучаемого объекта в будущем.

С переходом на рыночные отношения роль прогнозирования, планирования и регулирования усиливается, также существенно меняются и методы их применения. На смену директивному планированию приходит так называемое индикативное планирование. Сущность индикативного планирования заключается в том, что государство на основе анализа за предшествующий период устанавливает на плановый период основные макроэкономические показатели.

Внутрифирменное планирование присуще всем организациям независимо от формы собственности. Содержание внутрифирменного планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. *Контроль* также выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления, однако наиболее выражен в конце их реализации. Он позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое. Отсюда очевидна высокая значимость контрольной функции.

Наиболее общими, охватывающими все иные виды контроля, являются три его основных типа: опережающий (предварительный), текущий и заключительный. *Опережающий контроль* (предварительный) считается важнейшим типом контроля и определяется сутью управления. Он состоит в том, чтобы предвидеть и прогнозировать будущее функционирование; в том, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок, неблагоприятных ситуаций. Объектами предварительного контроля являются всевозможные ресурсы (материальные, финансовые, трудовые и т. д.). Предварительный контроль отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем, как они станут частью производственной системы. «Опережающий» или предварительный контроль направлен на основные сферы – человеческие, материальные, информационные и финансовые ресурсы. *Текущий контроль* осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов. В процессе контроля должен соблюдаться принцип обратной связи. Обратная связь позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать действия так, чтобы избежать отклонений в работе от поставленных целей и тем самым решающим образом содействовать достижению целей. *Заключительный контроль* осуществляется после окончания определенных видов работ. С его помощью проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. Заключительный контроль в основном не столь эффективен, как первые две формы контроля, так как осуществляется после того, как получен конечный результат. Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

В современной литературе, посвященной управлению социально-экономическими процессами, объектами, отношениями, все более широко используются понятия «*программно-целевые методы*», «*программно-целевая деятельность*», «*целевые программы*».

Программно-целевая деятельность представляет систему намечаемых, подлежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели. Определенная подобным образом программно-целевая деятельность имеет самые разные формы. Все формы, виды деятельности, охватывающие планирование, прогнозирование, организацию, координацию на программно-целевой основе, используют общую методологию, называемую *программно-целевым подходом, или программно-целевым методом*. Такая методология наиболее характерна для процессов выработки и реализации управленческих решений, связанных с задачами проблемного характера, возникающими в самых разных областях жизни, экономики, производства, обмена, потребления.

В широком смысле слова программно-целевой метод есть способ решения крупных и сложных проблем посредством выработки и проведения системы программных мер, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших проблем.

Программно-целевой метод используется чаще всего в условиях наличия *проблемных ситуаций*, не находящих своего решения в инерционном режиме функционирования и развития программируемой системы. Иначе говоря, программно-целевой метод должен быть использован, если проблема не устраняется в процессе естественного функционирования системы, а, наоборот, обладает тенденцией к обострению. Вследствие этого необходимо принять специальные программные меры, сконцентрировать усилия, мобилизовать ресурсные возможности в интересах решения проблемы в течение определенного срока. Как следует из этих положений, программно-целевой метод относится к категории проблемно-ориентированных, тесно связанных с решением насущных, масштабных, долговременных проблем.

Программно-целевой метод подразумевает изначальную формулировку, постановку целей, на достижение которых ориентировано проведение мер, действий, предусматриваемых программой. Система целей программы должна быть определена исходя, с одной стороны, из характера решаемой проблемы, а с другой – ресурсных возможностей решения с учетом ограничений, накладываемых наличием ряда проблем и общей узостью ресурсного потенциала. Постановка целей должна осуществляться в непосредственной увязке с намеченными сроками выхода на заданный целевой уровень.

Проект в управленческой деятельности (соответствует англ. Project от лат. Projectus «брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд») – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Управление проектами – это область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Продуктами проекта могут быть продукция организации или предприятия (результаты научных и маркетинговых исследований, проектно-конструкторская и технологическая документация на новое изделие, разработанные для заказчика) и решение разных внутренних производственных задач (например, повышение качества продукции и эффективности

организации труда, оптимизация финансовых потоков). Управление проектами является частью системы менеджмента организации.

Дополнительная литература

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 170 с.
2. Друкер, П. Ф. Менеджмент: учебник / П. Ф. Друкер, Дж. Макьярелло. – Москва: Вильямс, 2010. – 699 с.
3. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
4. Петрович, М. В. Управление организацией: учебник / М. В. Петрович [и др.]; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск, Дикта, 2008. – 864 с.
5. Поршнев, А. Г. Управление организацией. Энциклопедический словарь / А. Г. Поршнев. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 832 с.

Лекция 21. Управленческий труд и управленческие решения

Содержание и особенности управленческого труда. Эффективность управления. Особенности деятельности руководителя. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Содержание процесса принятия решений. Оценка эффективности решений. Понятие команды. Структура, численность команды и ее возможности. Процессы выработки, принятия и реализации командных решений. Роли членов команды. Методика определения командных ролей. Внешняя среда команды. Мотивация команды.

Управленческий труд – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации. Управленческий труд выделился в период разделения и кооперации труда. Труд административно-управленческих работников является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Следовательно, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Однако административно-управленческие работники в отличие от рабочих сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, поскольку своими руками (с использованием средств труда) не производят материальных ценностей. Они создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых выполнением производственных (коммерческих) операций. Следовательно, чем выше качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет

функционировать производственный объект. В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы – материальные, финансовые, трудовые – здания, сооружения, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления, квалифицированные специалисты и т. д. Эффективность их использования также влияет на конечные результаты производственной деятельности. Таким образом, управленческий труд – это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей их применения и, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержание операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии.

Тем не менее можно выделить наиболее характерные операции управленческого труда, встречающиеся прежде всего в процессе выработки и принятия управленческих решений. Ими являются:

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- анализ информации;
- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;
- подготовка решений;
- принятие решений индивидуально;
- принятие решений коллегиально;
- оформление документов, составление писем и т. д.

Воздействие (опосредованное) административно-управленческих работников на продукт совокупного труда осуществляется путем использования информации и ее преобразования в соответствующие решения для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных целей.

Поэтому главной особенностью труда административно-управленческих работников является информационный характер предмета

и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) от других видов труда.

Конечный продукт управленческого труда – *решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты*. Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения. Отсюда вытекает весьма существенное специфическое требование к решению вопросов организации труда служащих – предварительный анализ форм документов, методов и средств выполнения различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных форм управления с использованием возможностей автоматизированных систем.

В этом отношении труд в сфере управления близок к научному труду, во многом напоминая последний. Но если в сфере науки оперируют в основном научной информацией, то управленческий труд вовлекает в свою орбиту учетно-статистическую, научно-техническую, прогнозно-аналитическую, плановую, оперативную и другие виды экономической информации.

Другой особенностью управленческого труда является его умственный характер. Это вытекает из информационного характера предмета и продукта труда, в силу которого административно-управленческим работникам, как правило, в значительной мере приходится затрачивать нервно-эмоциональные усилия, в особенности при поиске и реализации решений.

В управлении, как и в любом другом виде трудовой деятельности, имеет место разделение труда. Такое разделение проявляется в связи с различием объектов управления. Различие классов, видов объектов управления приводит к необходимости специализации управленцев в зависимости от сферы, отрасли экономики, типа управляемого объекта. Существует разделение и по видам управленческой деятельности, по управленческим специальностям, например выделяются аналитики, плановики, бухгалтеры, менеджеры.

С позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений также выделяются разные группы работников управления. Такое деление отражает разные уровни сложности отдельных операций, требований к профессионализму, полномочий в принятии решений.

Работники, служащие, прямо или косвенно участвующие в управлении, известные иногда под названием «белые воротнички», делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, непосредственно осуществлять управляющие воздействия;
- специалисты в лице работников аппарата служб управления, чиновников, которые анализируют информацию об объекте управления, участвуют в подготовке, обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих;
- технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников.

Каждой из этих групп присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя и имеются существенные различия между ними (руководителями).

Труд управляющих является весьма разнородным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Руководитель должен лично знакомиться с информацией, входящей в документацию, проверять, подписывать, а иногда и готовить исходящие письма, документы, продумывать готовящиеся решения и принимать их, анализировать сложившуюся ситуацию, происходящие процессы, связанные с объектом управления. В этом проявляется индивидуальная деятельность менеджера.

В то же время руководители призваны участвовать в коллегиальной выработке решений с участием руководителей вышестоящего и нижестоящего уровней, компаньонов, смежников, подчиненных специалистов, советников, общественных и профсоюзных лидеров. Это в основном деятельность совещательного характера.

Коллективная деятельность – это работа руководителя с производственным, трудовым коллективом, с исполнителями. В ходе контактов, общения с работниками руководитель выясняет социально-психологическую обстановку в коллективе, заслушивает мнения и жалобы работников, сообщает им о готовящихся и принятых решениях, обосновывает необходимость и целесообразность осуществления планов, мероприятий, побуждает их к эффективной, качественной работе. Контакты с исполнителями могут носить характер производственных совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приемов.

Более определенным образом определен труд специалистов (инженеров, техников, экономистов и др.), которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, технологические процессы, а также формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е. выполняют определенную функцию или часть функции. В деятельности специалистов сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия.

Специалисты, будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя, выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, входящие в компетенцию их руководителя. Но они оказывают огромное влияние на принятие управленческих решений, выдвигая и обосновывая определенные варианты таких решений и участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения. При некомпетентном в своем деле, недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и другие) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Труд их принято считать наиболее простым в управлении, в определенной мере так оно и есть. Причем в их труде преобладают повторяющиеся операции. Хотя и по мере увеличения использования компьютерной и другой информационной техники в производстве и управлении, значительного увеличения объемов управленческой информации, необходимости ее систематизации, отсеивания избыточной информации труд вспомогательного персонала резко усложняется, требует подготовки, знаний, опыта, все более влияет на качество управленческих процессов в целом. Кроме того, повышается доля в нем творческих операций.

В современных условиях может быть выделено три вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд – это прежде всего труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации. К числу таких операций в зависимости от форм и методов их выполнения относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение

результатов анализа в соответствующих документах (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд – это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций: служебно-коммуникационных (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия); распорядительных (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и поручений, составления и утверждения письменных инструкций); координационных (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков); контрольно-оценочных (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

Операторный труд – это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных, повторяющихся операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов.

Следует заметить, что содержание труда административно-управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70 % рабочего времени. Однако в результате применения руководителями и специалистами технических средств, передачи стереотипных, малосодержательных функций машинам, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций.

Дополнительная литература

1. Друкер, П. Ф. Менеджмент: учебник / П. Ф. Друкер, Дж. Макьярелло. – Москва: Вильямс, 2010. – 699 с.

2. Петрович, М. В. Управление организацией: учебник / М. В. Петрович [и др.]; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск, Дикта, 2008. – 864 с.
3. Поршнев А. Г. Управление организацией. Энциклопедический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2009. – 832 с.
4. Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2008. – 556 с.

Лекция 22. Новые подходы и тенденции в экономике и управлении организацией

Современные взгляды на экономику и управление организацией. Развитие концепции устойчивого развития и «зеленой» экономики. Институциональные основы экономики и управления организацией. Традиции и инновации в области экономики и управления организацией. Франчайзинг. Fair Trade. Slow Food. Промоция организации. Аутсорсинг. Краудфандинг. Инжиниринг. Реинжиниринг.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция»; и это не случайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической. На сегодняшний день не существует единого определения устойчивого развития. Рассмотрим некоторые из них.

Устойчивое развитие – это процесс экономических и социальных изменений, при котором использование природных ресурсов, деятельность экономики, нацеленность развития науки и техники, развитие личности

и изменения управления обществом согласованы друг с другом и укрепляют существующий и будущий потенциал для улучшения качества жизни людей и всего человечества.

Устойчивое развитие (УР) (англ. sustainable development) – «это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности». Данное определение, используемое ООН, является в настоящее время наиболее широко применяемым. Вместе с тем, имеется большое число других трактовок данного понятия. Так, в формулировке Всемирного банка, устойчивое развитие – это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей. Часто определения устойчивого развития базируются на фиксации необходимости гармоничного развития производства (экономики), человека (социальной сферы) и окружающей природной среды. В ряде определений акцент делается на не превышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы.

Повестка - 21, Повестка на XXI век (англ. Agenda 21) – это документ, принятый на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году представителями 179 стран. Повестка - 21 – основополагающее международное соглашение по проблемам сбалансированного и комплексного подхода к вопросам окружающей среды и развития. Устойчивое развитие является центральной идеей Повестки - 21.

Концептуальные положения теории устойчивого развития, содержащиеся в «Повестке на XXI век», в других международных документах и исследованиях ученых, сформулированы в виде требований, принципов и конкретных подходов к решению тех или иных проблем. Двигаться в направлении устойчивого развития – это значит осуществлять действия, направленные на одновременное достижение следующих целей:

- природосберегающих или экологических (поддержка уровня продуктивности экосистем и сохранение биоразнообразия);
- экономических (удовлетворение базовых потребностей общества, создание механизмов справедливого распределения ресурсов, увеличение производства общественно полезных товаров и услуг);
- социальных (культурный плюрализм, институциональная устойчивость, социальная справедливость, участие всех групп населения в процессе принятия решений).

Заслуживает внимания точка зрения, согласно которой к этим трем «колоннам», на которых базируется устойчивое развитие (социальная сфера, экономика и природная среда), добавляется еще одно основание – институциональная сфера. Она включает законодательные и нормативные акты, а также организационные структуры, целью которых является поддержка процессов устойчивого развития на всех уровнях – от международного до местного.

Выделение основ устойчивого развития (социальных, экономических, природных, институциональных) иногда интерпретируется исследователями как разделение системы устойчивого развития на соответствующие компоненты. Однако при этом возможна потеря целостности восприятия понятия устойчивого развития, так называемого «холистического» взгляда на данный феномен. Применительно к системе образования мы также можем заметить, что жизнь во всем своем многообразии не разделена по принципу «школьных предметов». Именно во взаимной увязке различных взглядов на различные стороны жизни мы достигаем целостного ее восприятия, что служит основой для принятия обоснованных решений по реализации стратегий и планов.

К числу основных принципов устойчивого развития относятся:

- 1) целевая ориентация (выработка целевой установки и соответствующее построение планов и действий с ориентацией на данную цель);
- 2) равенство поколений (улучшение качества человеческой жизни для нынешнего и будущего поколений);
- 3) системность (комплексный взгляд на объект трансформаций или проблему, выработка планов действий и их реализация с учетом экономической, экологической и социальной составляющих);
- 4) природоохранный императив (безусловный ориентир на непревышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы);
- 5) эффективное использование и экономия ресурсов;
- 6) партнерство (совместная работа всех участников процесса устойчивого развития, включая педагогов и учащихся, представителей государственных и местных органов власти, бизнеса, общественных организаций, научного сообщества);
- 7) ориентация на использование местных ресурсов при одновременном учете инновационных подходов и технологий;
- 8) сохранение, поощрение и развитие разнообразия;
- 9) принцип субсидиарности.

Ориентация на данные принципы может оказать существенную помощь преподавателю любого учебного курса при «насыщении» его элементами мировоззрения устойчивого развития. По сравнению с ранними разработками в данной работе перечень принципов устойчивого развития дополняется требованием равенства поколений (улучшения качества человеческой жизни для нынешнего и будущего поколений). Это условие отражено в классической формулировке термина устойчивого развития (Комиссии ООН по вопросам окружающей среды и развития, 1987 и Повестки-21, 1992) как развития, «при котором удовлетворяются потребности нынешнего поколения и не наносится ущерб возможностям будущих поколений удовлетворять их потребности».

Кроме того, в число принципов устойчивого развития включено требование о сохранении, поощрении и развитии разнообразия. Термин «разнообразие» (англ. – diversity) иногда трактуется как отсутствие однообразия, единообразия, монотонности. Он широко используется в таких сочетаниях, как «биоразнообразие», «культурное разнообразие», «политическое разнообразие», «разнообразие экосистем» и др. Важность обеспечения разнообразия во всех гуманистических аспектах его проявления всё чаще фиксируется исследователями и общественным мнением через такие понятия, как «сила», «потенциал развития», «условие устойчивости». Так, например, согласно «Всеобщей декларации ЮНЕСКО о культурном разнообразии» такое разнообразие является источником «обменов, новаторства и творчества», а также «одним из источников развития, рассматриваемого не только в плане экономического роста, но и как средство, обеспечивающее полноценную интеллектуальную, эмоциональную, нравственную и духовную жизнь».

Реализация принципа разнообразия применительно к образованию в интересах устойчивого развития может ориентировать участников образовательного процесса на равноправное развитие «официального» и неформального образования, различные подходы и оригинальные методики, учет местных условий. Так, примерами отражения особенностей местности, культуры, истории и природы в школьном образовании стали специальные учебные курсы и соответствующие пособия («Новополоцковедение» в городе Новополоцке, «Здзітавазнаўства» в школе деревни Здитово Березовского района Брестской области).

Принцип *субсидиарности* закреплён законодательно в ряде стран, а также в Европейском союзе. На наш взгляд, реализация этого принципа создает оптимальные условия для осуществления задач устойчивого развития, в том числе и в части ОУР. Под субсидиарностью (от лат. *subsidiarius* – вспомогательный) понимается организационный и правовой принцип, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. То есть, государство должно проявлять инициативу (предлагать свои услуги и ресурсы) только в тех вопросах, где возможностей независимых частных лиц и их организаций (включая местное самоуправление) оказывается недостаточно. В случае если задача может быть решена на местном уровне так же эффективно как на национальном уровне, следует предпочесть местный уровень.

Важными предпосылками успешной практической реализации планов и стратегий устойчивого развития являются:

- понимание стратегии устойчивого развития как *процесса* активных долгосрочных действий, а не просто разработка документа с таким названием;

- открытость и прозрачность планов и действий в рамках процесса устойчивого развития;
- использование индикаторов устойчивого развития;
- последовательная институализация комплекса действий в направлении устойчивого развития (в том числе принятие соответствующих законов и других нормативных актов, создание специальных организаций).

Среди актуальных направлений и механизмов перехода к устойчивому развитию можно назвать следующие:

- изменение структур производства в направлении использования альтернативных производств и технологий, уменьшающих негативное воздействие экономики на окружающую среду (развитие наукоемких технологий, альтернативной энергетики, использующей возобновляемые энергетические ресурсы, внедрение чистого производства, органического земледелия, экологического домостроения);
- использование местных возобновляемых ресурсов;
- сокращение транспортного загрязнения, в том числе путем рационализации расселения и городской планировки, размещения производства, развития общественного и велосипедного транспорта, замены транспортных потоков информационными;
- построение и реализация государственных и местных планов развития, ориентированных на цели и принципы устойчивого развития;
- изменение стереотипов потребления в направлении рационализации материального потребления, распространения и придания высокого социального статуса экономному отношению к потреблению ресурсов;
- распространение устойчивых практик в быту;
- реализация программ по сохранению биоразнообразия и культурного разнообразия;
- использование потенциала международного сотрудничества в области устойчивого развития, применение передового опыта экономически развитых стран, распространение передовых техник и технологий, развитие приграничного сотрудничества и международных связей по линии городов-побратимов.

Зеленая экономика – это экономика на принципах устойчивого развития.

Справедливая торговля (англ. *Fair trade*) – организованное общественное движение, отстаивающее справедливые стандарты международного трудового, экологического и социального регулирования, а также общественную политику в отношении маркированных и немаркированных товаров, от ремесленных изделий до сельскохозяйственных продуктов.

В частности, это движение обращает особое внимание на экспорт товаров из развивающихся в развитые страны.

Частая тема при обсуждении справедливой торговли – критика существующей организации международной торговли как «несправедливой».

Защитники принципов справедливой торговли утверждают, что колебания цен на товары не гарантируют прожиточного минимума многим производителям в развивающихся странах, вынуждая их брать займы с крайне невыгодными условиями. Сторонники справедливой торговли также считают, что рыночные цены не отражают истинной стоимости производства, которая должна включать и экологические, и социальные компоненты стоимости.

Справедливая торговля призвана обратиться к решению этих проблем посредством установления альтернативной системы торговли «этичными» товарами, способствующей экономическому развитию и предлагающей лучшие торговые условия для производителей и рабочих в развивающихся странах. Справедливую торговлю часто позиционируют как альтернативу или замену свободной торговли. Вторая суббота мая является международным Днём справедливой торговли. В этот день во многих странах Европы и Северной Америки проходят различные акции и мероприятия, призванные обратить внимание на общественное движение и рассказать о его целях.

Франчайзинг (дословно – «льготное предпринимательство») – это форма партнерских связей и делового сотрудничества. *Франчайзинг* – это форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм. При этом компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи).

Суть этой формы в том, что головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная потребителям компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной компании.

Франчайзер – это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы.

Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

Франшиза – это полная бизнес система, которую франчайзер продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит *франчайзинговый пакет*, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

Франчайзинговые взаимоотношения могут быть прибыльными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах. Франчайзи должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе и участвовать в рекламных и маркетинговых

компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер сосредоточенно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно сделать одному франчайзи. Франчайзер предоставляет необходимую поддержку, с тем, чтобы франчайзи мог уделять все внимание своим ежедневным операциям. При этой форме предприятие-организатор обеспечивает своим партнерам (в основном малым предприятиям) лицензию на самостоятельное ведение хозяйственной деятельности, но под маркой предприятия-организатора. Последний предоставляет свой опыт и технологию и берет на себя осуществление рекламы, поставок и контроля (например, предприятие быстрого обслуживания «Макдональдс»). При этом лицензиат франшизы (пользователь), оставаясь самостоятельным предпринимателем, за пользование франшизой платит лицензиару определенные договором сборы. Помимо торговой марки, технологии, рекламы лицензиар франшизы в соответствии с договором может предоставлять финансовые ресурсы (как кредит), оборудование (в основном на условиях лизинга) и оказывать другие услуги (подготовка персонала, повышение его квалификации, консультирование и т. д.). Для малых предприятий (только возникающих) эта форма удобна, так как у головной компании есть авторитет (имидж наработан), потребитель уже привык к торговой марке и на рекламу не нужно тратить денег.

Стратегии промоции (продвижение по маркетинговым коммуникациям) занимает особое место в маркетинговом комплексе промышленного предприятия. Промоция особа важна при выходе на новые отраслевые рынки. В отличие от деятельности по изучению спроса и реализации соответствующей инновационной продукции перед промоцией становится задача по формированию спроса и стимулированию покупок. В отличие от продвижения по каналам сбыта, промоция представляет собой информационный нематериальный поток. Хотя по некоторым программным стимулированиям (распространение бесплатных образцов, установка действующих моделей, вручение сувенирной продукции) осуществляется поставка материальных объектов, основная задача промоции – донесение информации до потенциального потребителя и побуждение его к контактам с изготовителем или его посредником. Различают следующие основные схемы промоции: традиционная схема (фул-промоция), проталкивающая схема (пуш-промоция), притягивающая схема (пул-промоция), совместная схема (симбиоз-промоция), перекрестная схема (кросс-промоция). Рассмотрим традиционную схему. Фул-промоция означает выход с информацией, как на конечных, так и на промежуточных покупателей. Как и любая другая промоция, традиционная промоция представляет собой набор определенных маркетинговых коммуникаций. Если рассматривать традиционную промоцию как стратегию, то следует отметить, что она представляет собой набор активных тактических ходов таких, как реклама

в СМИ, реклама в универсальных торговых каталогах, печатная рекламная продукция, наружная, транзитная реклама, тактика.

В последнее время гораздо выше стали цениться узкопрофильные специалисты, поэтому многие компании привлекают сотрудников из внешних источников. Большую популярность сегодня имеет услуга предоставления персонала *аутсорсинг*. В переводе с английского термин *outsourcing* означает внешний источник. Услуги аутсорсинга подразумевают передачу определенных функций специалистам другой компании. Как правило, это касается непрофильных отраслей. Внешними подрядчиками по договору осуществляется организация питания, транспортные услуги, реклама, уборка, маркетинг, охрана и прочее. Компания-аутсорсер занимается аутстаффингом персонала – передачей кадров другим фирмам и предприятиям. В последнее время эта отрасль активно развивается за счет востребованности услуг подрядчиков. Работа по аутсорсингу основана на главном принципе – оставлять себе то, что можешь делать лучше других. Внешним сотрудникам передается то, что они могут сделать качественнее, чем персонал компании заказчика. Главной целью передачи функций субподрядчикам является освобождение ресурсов и концентрация всех усилий предприятия на конкурентных преимуществах. Аутсорсинговые услуги помогают заказчику снизить издержки компании на оплату налогов, больничных, отпусков, взносов в пенсионные фонды и прочего. Кроме снижения дополнительных расходов, заказчик экономит время на организацию работы сотрудников и формирование штата работников. Главным преимуществом аутсорсинга является то, что он помогает заказчику сконцентрироваться на собственном основном производстве, не растрачивая времени и средств на дополнительную деятельность. Субподрядчики имеют больше опыта, чем штатные сотрудники, выполняющие непрофильные функции. Таким образом, этот сервис приходит на помощь, когда нужно сэкономить бюджет компании и эффективно организовать ее работу.

Краудфáндинг – коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций. Сбор средств может служить различным целям – помощи пострадавшим от стихийных бедствий, поддержке со стороны болельщиков, поддержке политических кампаний, финансированию стартап-компаний и малого предпринимательства, созданию свободного программного обеспечения, получению прибыли от совместных инвестиций и многому другому. Так же сложились стойкие выражения в этом виде финансирования. Проект выходящий для коллективного финансирования принято называть стартапом. Соискателя средств, представителя проекта называют фаундером. А инвесторов, людей делающих материальный вклад в проект – бэкерами. Краудфáндинг это современная альтернатива банковскому

кредиту и, как правило, используется стартапами, предпринимателями или творческими людьми, которым нужны деньги для финансирования своих идей. Наиболее популярными направлениями использования краудфандинга являются: бизнес стартапы, проекты фильмов, книгоиздание, благотворительность, научные исследования, информационные технологии, игры и гаджеты, общественные проекты, волонтерская деятельность, поддержка спортсменов, политиков, музыкантов.

В общем, все, что нуждается в финансовой поддержке.

Термин «*инжиниринг*» (от лат. «изобретательность»). Основной перечень инжиниринговых услуг:

- маркетинговые исследования целесообразности проекта;
- изучение технических возможностей его реализации;
- надзор за изготовлением оборудования;
- помощь в обучении персонала;
- пуск объектов эксплуатации.

Понятие «инжиниринг» вошло в бизнес-практику с середины 1980-х гг. и представляет собой инженерно-консультационные услуги, обособленные в самостоятельную сферу коммерческой деятельности. Такие услуги делятся на две группы:

- услуги, связанные с подготовкой производственного процесса;
- услуги по обеспечению нормального хода процесса производства

и реализации продукции.

Цель инжиниринговой деятельности – повышение эффективности производства на основе известных науке и практике достижений в области инженерных знаний, то есть это процесс доведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до стадии производства.

Как свидетельствует мировой производственный опыт, прирост конечного результата производства при использовании практики инжиниринга составляет примерно 10–20 %. Более Существенных результатов позволяет достигать *реинжиниринг бизнес-процесса*. Данное понятие введено впервые М. Хаммером и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе». Реинжиниринг представляет собой инновационный процесс, направленный на кардинальное перепроектирование бизнеса для достижения скачкообразного улучшения деятельности предприятия. Реинжиниринг рассматривается не как традиционное улучшение (усовершенствование или модернизация), а как изобретение, позволяющее увеличить некоторые показатели деятельности предприятия в среднем в 5–10 раз и более.

В экономической литературе по реинжинирингу выделяются два вида деятельности:

- кризисный реинжиниринг;
- реинжиниринг развития.

По пути кризисного реинжиниринга идут в том случае, если предприятие оказалось в чрезвычайно сложной ситуации. Реинжиниринг же развития приемлем, когда у предприятия наметились тенденции ухудшения экономических показателей, и возникла угроза завоевания рынков.

В 1991 г. было образовано первое профессиональное общество финансовых инженеров («Международная ассоциация финансовых инженеров»). *Финансовый инжиниринг* – это разработка новых финансовых инструментов, операционных схем, поиск новых подходов к решению проблем в области финансов.

На этапе становления организации решающее значение приобретает формирование рабочей команды. *Команда* – это группа людей, объединенных достижением общей цели, соответствующей в основном личным целям каждого. Хотя команда – это группа людей, эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Рабочий, учитель, тренер могут собрать вместе группу людей, но при этом не создать команду. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность

В основе создания команд лежат три базовые идеи:

- члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами;
- члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей;
- члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

Команды могут быть как формальными, так и неформальными. *Формальная команда* – это команда, которая является частью формализованной структуры организации.

Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями, а также специализированные команды.

Вертикальная команда включает в себя менеджера и его формальных подчиненных. Такую команду иногда еще называют функциональной. Примером такой команды являются отдел финансового анализа, отдел контроля качества, отдел кадров, бухгалтерия. Каждая из этих команд создается для достижения определенных целей организации посредством совместных усилий их членов и взаимодействий между ними.

Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных рабочих обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов. Специализированные команды не входят в формальную структуру организации и работают над

наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами.

Неформальной является команда, не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико.

Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить параметры команды, внешнюю среду функционирования и мотивацию команды. Руководитель, формирующий команду должен в обязательном порядке учитывать следующие факторы: цели, стоящие перед командой; необходимые знания, умения, навыки и опыт привлекаемого персонала; психологические требования к будущим членам команды; время, в течение которого будет функционировать команда.

Все параметры команды можно разделить на две группы:

- характеристики самой команды (композиция, структура, командные процессы);
- характеристики, определяющие положение человека в команде (ожидания команды в отношении данного человека, статус человека в команде, роль, исполняемая членом команды).

Композиция команды – это совокупность характеристик как самой команды, так и ее членов, важных с точки зрения команды как единого целого. К таким характеристикам относятся: численность команды, ее возрастной, половой, национальный, социальный и другой состав. Набор этих характеристик достаточно многообразен, и их выбор производится исходя из тех целей, которые ставит перед собой человек, который данную команду формирует или исследует. Но, в любом случае, численность команды – это важнейшая ее характеристика.

Очевидно, что чем более многочисленной является команда, тем большим количеством различных знаний и навыков она располагает. В то же время чем больше команда, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и влияния. Следовательно, численность команды – это компромисс между желаниями ее членов и ее возможными результатами. Исследования показывают, что наиболее эффективной является команда из 5–9 человек. При меньшем количестве между членами команды не возникает связей, которые позволяют членам команды чувствовать свое единство и обособленность от внешнего мира, а при большем возникают тенденции к распаду на подкоманды.

Структурировать любую команду можно по различным критериям, наиболее важными из которых являются:

- предпочтения, существующие в команде, – это позволяет говорить о структуре предпочтений;
- распределение власти в команде – это позволяет говорить о структуре власти;

- коммуникации, существующие в команде, — это позволяет говорить о структуре коммуникаций.

Структура предпочтений является отражением существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят: социометрические статусы членов команды, взаимность эмоциональных предпочтений членов команды, устойчивые группы межличностных предпочтений, система отвержения в команде. Для построения структуры предпочтений может использоваться метод социометрии, которую можно проводить в двух формах: анонимной и открытой. Знать систему признаков, по которым чаще всего происходят отвержения в команде, очень важно для руководителя. В этом случае он может пытаться влиять на команду или подбирать новых людей без данных признаков.

Структура власти — это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность. Можно говорить о двух основных типах этого влияния, то есть о лидерстве и руководстве. Причем природа руководства — фиксированно-формальная, а природа лидерства — социально-психологическая.

Лидера в команде выявляют не столько его личные качества или их особое сочетание, а система целей, ценностей и норм, присущая команде. Именно на их основе выдвигается лидер, олицетворяющий ожидания и ценностные ориентации команды и являющийся их носителем, активным проводником в жизнь. За ним признается право вести команду за собой, быть последней инстанцией в оценке происходящих в ней событий.

Для любой команды существует *внешнее окружение*, которое оказывает влияние на эффективность ее работы и в котором можно выделить ряд компонент:

- это формальная организация, в рамках которой работает команда. Она определяет условия работы и накладывает некоторые ограничения на свободу деятельности, поскольку любая организация имеет определенные нормы относительно способов и стиля ведения дел;

- место, занимаемое в иерархии управления организацией, руководителем команды;

- возможная конкуренция, которая заставляет команду вырабатывать более эффективные решения, одновременно внося фактор нервозности в её работу;

- физическое расположение команды. Если её участники работают в одном помещении, то это повышает эффективность, а если в разных помещениях, то эффективность работы снижается.

Большое значение имеет *мотивация команды*. Необходимым условием мотивированности команды является знание об ожидаемых результатах и уверенность в том, что их достижение реально. Не последнюю роль играет также знание соотношений затрачиваемых усилий и получаемого результата. Мотивация, основанная на принадлежности человека

к команде, может срабатывать только в том случае, если членство в ней и решаемая задача важны для этого человека. При этом следует учитывать, что добровольно приходя в команду, человек может иметь собственные скрытые цели, не совпадающие с целями команды. Можно утверждать, что самым важным аспектом мотивации на уровне команды является «общий враг». И усилия руководителя должны быть направлены на то, чтобы этим «общим врагом» стала стоящая перед командой задача и, чтобы желание победить этого врага было для каждого участника команды важнее, чем реализация собственных скрытых целей.

Необходимость *процессов выработки и принятия решений* обусловлена тем, что степень реализации стоящих перед командой целей во многом зависит от принимаемых ею решений, и здесь необходимо учитывать следующие моменты:

- команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных её членов. Это объясняется тем, что в командах часто используются простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Такие методы не дают разгораться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Тем более, что такие люди по своему характеру стремятся избегать конфликтных ситуаций, им проще и лучше уступить, чем обострять отношения. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества, но требующий на свою реализацию определенных временных затрат;

- решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки;

- команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие. Эта тенденция называется смещением риска, то есть коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что, чем больше в команде людей, занимающих формальные руководящие посты в иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды менеджера, является распределение функций между ее членами, то есть *распределение ролей в команде*. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность прорабатывать и выполнять основные командные задачи. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы. *Поддерживающие роли* способствуют поддержанию и активизации жизни и деятельности команды. Рассмотрим подробнее каждую *целевую роль*.

Председатель – это главная роль. Этот человек выполняет вполне конкретную ролевую функциональную задачу.

Координатор осознает и контролирует процесс деятельности и цели команды, обращает внимание на каждого, учитывает чувства, интересы и мотивы деятельности людей в команде, обобщает поступающие предложения. Его главная задача – создать условия, способствующие тому, чтобы каждый член команды внес свой, предписанный ему ролевой вклад.

Обычно эту роль исполняем сам председатель.

Генератор идей разрабатывает новые идеи, решения, подходы. Он инициирует деятельность всей команды и может предложить весьма оригинальные и сложные идеи; без такого человека невозможно добиться ничего нового.

Информатор. Его задача – поиск и предоставление группе всей необходимой информации. Он разъясняет выдвинутое предложение, находит дополнительную информацию, необходимые факты, применяет собственный опыт в решении проблем команды. Эксперт высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно сопровождающиеся его оценкой.

Проработчик. Его роль – разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения. *Завершитель* обобщает, суммирует все предложения, подводит итог, формулирует окончательное решение.

Наличие людей, играющих целевые роли, необходимо для обеспечения достижения командой своих целей. Каждая целевая роль несет огромную функциональную нагрузку, поэтому нежелательно, чтобы один человек исполнял несколько ролей одновременно. Учитывая специфику производства, целевые роли могут изменяться, их список может дополняться новыми или, наоборот, сокращаться. Наличие игроков, играющих поддерживающие роли, не обязательно – выполнение этих ролей может сочетаться с выполнением других функций. Поддерживающие роли еще более зависят от особенностей команды, в частности от национальных особенностей. Так, большинство американских управляющих выполняет только целевые роли, а японские управляющие выполняют и целевые, и поддерживающие роли.

Рассмотрим основные *поддерживающие роли*.

Поощритель. Его задача – быть дружелюбным, отзывчивым, хвалить других за их идеи, соглашаться с ними и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. Поощритель снимает конфликты между членами команды, создает гармонию и согласие.

Придающий форму. Этот человек не контролирует и не координирует процесс, а следит за его динамикой и поддерживает ее. Он создает обстановку, в которой каждый член команды старается работать наиболее эффективно.

Исполнитель должен следовать решениям команды, вдумчиво относясь к идеям других людей. Он выполняет все, что организовали, придумали остальные члены команды. Он предан фирме, ему можно доверять.

Устанавливающий критерии обязан устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные (или процедурные) моменты (или оценивая решение команды).

Ответственный за внешние контакты. Его задача – связать команду с внешним миром.

Многие люди сочетают в себе разные роли. В сочетании ролей сбалансированы функции и способности людей, входящих в команду менеджера. Они быстро учатся на своих ошибках, ориентируются на потребителя, тщательно анализируют свою деятельность. Такая команда мотивирована, действует заинтересованно.

Дополнительная литература

1. Образование в интересах устойчивого развития: информационно-аналитический обзор. – Минск: МГЭУ им А.Д. Сахарова, 2007.

2. Сиваграков А. В. Образование в интересах устойчивого развития и «зеленая» экономика // Образование в интересах устойчивого развития в Беларуси: теория и практика / Ред. А. И. Жук и др. – Минск: В.И.З.А.ГРУПП, 2015. – С. 95–102 .

3. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник / под ред. проф. Л. Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2007. – 347 с.

4. Шимова О. С. Устойчивое развитие: учебное пособие \ О. С. Шимова. – Минск, БГЭУ, 2010. – 431 с.

Практический раздел

Материалы для организации учебной работы

1. Экономика и управление организацией: семинарские занятия для дневной формы обучения

1.1. Методические рекомендации по проведению семинарских занятий

Семинарское занятие – это аудиторная диалоговая форма занятий по наиболее важной теме курса, предполагающая активное участие студентов, получивших специальные знания. Основной формой семинарских занятий является совместный анализ заранее прочитанного текста, указанного в рабочей программе, что позволяет студентам приобрести навыки самостоятельной интерпретации и умение аргументировать свою точку зрения.

В целях повышения активности студентов на семинарском занятии группа подразделяется на пять самостоятельных подгрупп. Подгруппа из своего состава выбирает старшего. Каждая подгруппа получает от преподавателя задание и самостоятельно обсуждает его в течение 15 мин., затем результаты обсуждения отражаются на листе бумаги (доске) в виде схемы или рисунка. По истечении отведенного времени работа со схемами в подгруппах завершается, и начинается общее обсуждение проблемы.

Каждая подгруппа докладывает основные идеи, решения, ответы, сформулированные в ходе микро дискуссий, отвечает на дополнительные вопросы студентов и преподавателя.

Группа экспертов из числа студентов (3 человека) анализирует, подводит итоги работы подгруппы, выставляет предварительную оценку. Студенты, выступающие в роли экспертов, должны хорошо владеть учебным материалом и знать проблему обсуждения

В конце занятия преподаватель подводит окончательные итоги работы подгрупп, экспертов и выставляет оценки в журнал. При оценке работы подгрупп учитываются не только правильность групповых решений, но и затраченное время, активность студентов, объем информационных запросов. Оценка работы группы экспертов осуществляется с учетом знаний учебного материала, умения правильно формулировать вопросы, совпадения оценки экспертов с оценками преподавателя.

1.2. Задания и вопросы к семинарским занятиям:

Семинарское занятие 1 по теме «Промышленный комплекс Республики Беларусь»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие и структура национальной экономики
2. Промышленность и ее роль в развитии общества
3. Отраслевая структура промышленности
4. Межотраслевые комплексы
5. Промышленная политика Республики Беларусь

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Понятие и структура национальной экономики

А) Рассмотрите следующие положения:

Понятие и структура национальной экономики

Классификация национальной экономики

3. Проблема сбалансированности национальной экономики

4. Направления совершенствования структуры национальной экономики

Б) На схеме покажите классификацию отраслей материального производства и непроизводственной сферы.

Задание подгруппе 2. Промышленность и ее роль в развитии общества

А) Рассмотрите следующие положения:

Понятие промышленности

Характеристика промышленного комплекса Республики Беларусь

Отличие промышленности от строительства, сельского хозяйства, транспорта

4. Факторы, влияющие на эффективность функционирования промышленности

Б) На схеме покажите комплексные отрасли промышленности

Задание подгруппе 3. Отраслевая структура промышленности

А) Рассмотрите следующие положения:

Понятие и главный признак отрасли

Показатели, характеризующие отраслевую структуру промышленности

Основные направления реформирования промышленности

Б) На схеме покажите основные факторы, определяющие отраслевую структуру промышленности Республики Беларусь

Задание подгруппе 4. Межотраслевые комплексы

А) Рассмотрите следующие положения:

Понятие межотраслевого комплекса

Характеристика основных межотраслевых комплексов

Межгосударственная специализация и кооперирование

Б) На схеме покажите удельный вес продукции отдельных отраслей в общем объеме продукции Республики Беларусь

Задание подгруппе 5. Промышленная политика Республики Беларусь

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Определение промышленной политики

Основные задачи промышленной политики

Концепции развития промышленности

Инструменты промышленной политики

Б) На схеме покажите основные направления промышленной политики

Семинарское занятие 2 по теме «Предприятие (организация) как субъект хозяйствования»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие и роль предприятия в экономике. Классификация предприятий по различным признакам

2. Организационно- правовые формы предприятия

3. Малые предприятия

4. Коммерческие организации с иностранными инвестициями

5. Порядок создания, реорганизации и ликвидации предприятия

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Понятие и роль предприятия в экономике. Классификация предприятий по различным признакам

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие предприятия как субъекта и объекта права

2. Главная цель, приоритетные цели, задачи деятельности предприятий

3. Направления деятельности предприятий

4. Основные черты предприятия (характеристика предприятия)

Б) На схеме покажите основные признаки классификации предприятий

Задание подгруппе 2. Организационно- правовые формы предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Организационные формы предприятий по различным признакам

2. Коммерческие предприятия

3. Некоммерческие предприятия (организации)

Б) На схеме покажите сравнительную характеристику организационно-правовых форм предприятия

Задание подгруппе 3. Малые предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Значение малого предприятия в экономике

2. Основные признаки малого предприятия
 3. Модели развития малого предпринимательства
 4. Результаты деятельности субъектов малого предпринимательства за последние пять лет
- Б) На схеме покажите критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства в развитых странах

Задание подгруппе 4. *Коммерческие организации с иностранными инвестициями*

А) Рассмотрите следующие положения.

1. Понятие и виды коммерческих организаций с иностранными инвестициями
 2. Методы (способы) и этапы создания коммерческих организаций с иностранными инвестициями
 3. Формы создания коммерческих организаций с иностранными инвестициями
- Б) На схеме покажите классификацию коммерческих организаций с иностранными инвестициями

Задание подгруппе 5. *Порядок создания, реорганизации и ликвидации предприятия*

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Порядок создания отдельных видов предприятий
 2. Основные учредительные документы предприятия
 3. Реорганизация (разделение, выделение)
 4. Ликвидация предприятия
- Б) На схеме покажите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие

Семинарское занятие 3 по теме «Разгосударствление и приватизация предприятий»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Сущность разгосударствления и приватизации. Принципы приватизации
 2. Методы оценки стоимости предприятия
 3. Механизм преобразования государственных (унитарных) предприятий в АО
 4. Продажа по конкурсу
 5. Продажа на аукционе
- Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Сущность разгосударствления и приватизации. Принципы приватизации

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Роль и место форм собственности в рыночной экономике
2. Виды и формы собственности
3. Сущность процессов разгосударствления и приватизации

Б) На схеме покажите принципы приватизации

Задание подгруппе 2. Методы оценки стоимости предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие оценочной стоимости предприятия
2. Балансовый (имущественный) метод оценки
3. Метод капитализации дохода
4. Метод дисконтирования будущих доходов

Б) На схеме покажите примерный расчет стоимости предприятия методом дисконтирования будущих доходов

Задание подгруппе 3. Механизм преобразования государственных (унитарных) предприятий в АО

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Порядок преобразования государственных (унитарных) предприятий в АО
 2. Уставный фонд ОАО
 3. Учредители ОАО
 4. Продажа акций, принадлежащих государству
- Б) С помощью схемы покажите систему продажи акций ОАО

Задание подгруппе 4. Продажа по конкурсу

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Условия конкурса
2. Критерии конкурса
3. Преимущества и недостатки продажи объектов по конкурсу

Б) На схеме покажите итоги приватизации в Республике Беларусь за последние пять лет

Задание подгруппе 5. Продажа на аукционе

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Виды аукционов по продаже имущества
2. Продажа акций на чековых аукционах.
3. Продажа акций за денежные средства

Б) На схеме покажите итоги приватизации по отраслям экономики за последние пять лет

Семинарское занятие 4 по теме «Формы общественной организации производства»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Концентрация производства
2. Специализация производства
3. Комбинирование производства
4. Кооперирование производства
5. Диверсификация производства

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Концентрация производства

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Сущность концентрации производства
2. Экономическое значение концентрации производства
3. Формы концентрации
4. Показатели концентрации производства

Б) На схеме покажите факторы, определяющие оптимальный размер предприятия

Задание подгруппе 2. Специализация производства

А) Рассмотрите следующие положения:

Сущность и формы специализации производства
Экономическое значение специализации производства
Оценка последствий специализации производства

Б) На схеме покажите систему показателей уровня специализации производства

Задание подгруппе 3. Кооперирование производства

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Сущность и формы кооперирования производства
2. Экономическое значение кооперирования производства
3. Методика оценки кооперирования производства

Б) На схеме покажите формы производственного кооперирования производства

Задание подгруппе 4. Комбинирование производства

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие комбинирования производства
Экономическое значение комбинирования производства.
Особенности комбинирования в отдельных отраслях промышленности
- Б) На схеме покажите вертикальную интеграцию производства

Задание подгруппе 5. Диверсификация производства

А) Рассмотрите следующие положения:

Понятие и содержание диверсификации производства

Формы диверсификации производства

Эффективность диверсификации производства

Б) На схеме покажите процесс диверсификации производства

Семинарское занятие 5 по теме «Планирование на предприятии»

А) Вопросы семинарского занятия:

Понятие, принципы и методы планирования на предприятии

Формы планирования и виды планов

Основные разделы плана социально-экономического развития

Основные разделы плана социально-экономического развития.

Сущность бизнес-плана и его назначение

Задание подгруппе 1. Понятие, принципы и методы планирования на предприятии

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Цели планирования

2. Основные принципы планирования

3. Методы планирования

Б) На схеме покажите основные принципы планирования

Задание подгруппе 2. Формы планирования и виды планов

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Генеральное целевое планирование

2. Стратегическое планирование

3. Тактическое планирование

4. Текущее планирование

5. Оперативно-календарное планирование

Б) На схеме покажите функции планирования

Задание подгруппе 3. Организация планирования на предприятии

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Содержание системы планирования

2. Схемы организации работ по составлению планов на предприятии

Б). На схеме покажите взаимосвязь служб предприятия в процессе планирования

Задание подгруппе 4. Основные разделы плана социально-экономического развития

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные разделы плана

2. Понятие производственной программы
3. Показатели производственной программы
- Б). На схеме покажите методы планирования

Задание подгруппе 5. *Сущность бизнес-плана и его назначение*

1. Понятие бизнес-плана
2. Задачи бизнес-плана
3. Основные разделы бизнес-плана
- Б). На схеме покажите основные разделы бизнес-плана

Семинарское занятие 6 по теме «Основные фонды»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Понятие, сущность, структура основных фондов
2. Воспроизводство основных фондов
3. Обновление основных фондов
4. Аренда и лизинг основных фондов
5. Показатели и пути эффективного использования основных фондов

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. *Понятие, сущность, структура основных фондов*

Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие основных средств и основных фондов
2. Классификация основных фондов по различным признакам
3. Значение отдельных групп основных фондов в производственном процессе
- Б) На схеме покажите классификацию основных фондов

Задание группе 2. *Воспроизводство основных фондов*

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Методы учета и оценки основных фондов
2. Моральный и физический износ основных фондов
3. Амортизация основных фондов
- Б). На схеме покажите факторы физического и морального износа основных средств

Задание подгруппе 3. *Обновление основных фондов*

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Частичное обновление основных фондов.
2. Полное обновление основных фондов
3. Показатели, характеризующие процесс обновления
- Б) На схеме покажите виды оценки основных средств

Задание подгруппе 4. Аренда и лизинг основных фондов

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие, сущность лизинга
2. Отличие лизинга от аренды
3. Виды лизинга

Б) На схеме приведите преимущества лизинга

Задание подгруппе 5. Показатели и пути эффективного использования основных фондов

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Расчет основных показателей использования основных фондов
2. Пути эффективного использования основных фондов:
3. интенсивного характера;
4. экстенсивного характера

Б) На схеме приведите показатели использования основных фондов

Семинарское занятие 7 по теме «Оборотные средства»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Назначение, состав и структура оборотных средств
2. Определение потребности в оборотных средствах
3. Источники формирования и пополнения оборотных средств
4. Эффективность использования оборотных средств
5. Основные направления резервов экономии ресурсов

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Назначение, состав и структура оборотных средств

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие оборотных средств
2. Понятие фондов обращения
3. Значение экономии материальных ресурсов
4. Структура оборотных средств

Б) На схеме покажите структуру оборотных средств

Задание подгруппе. 2. Определение потребности в оборотных средствах

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные принципы нормирования оборотных средств
2. Этапы нормирования производственных запасов
3. Норматив незавершенного производства
4. Совокупная потребность в оборотных средствах

Б) На схеме покажите виды норм материальных ресурсов

Задание подгруппе 3. Источники формирования и пополнения оборотных средств

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Источники пополнения собственных оборотных средств
2. Заемные средства, как источники пополнения оборотных средств
3. Привлеченные оборотные средства

Б) На схеме покажите кругооборот оборотных средств на предприятии

Задание подгруппе 4. Эффективность использования оборотных средств

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Значение эффективного использования оборотных средств
2. Показатели эффективного использования оборотных средств

Б) На схеме покажите пути ускорения оборачиваемости оборотных средств по стадиям кругооборота

Задание подгруппе 5. Основные направления резервов экономии ресурсов

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Резервы экономии материальных ресурсов
2. Основные направления резервов экономии ресурсов:
 - производственно-технические;
 - организационно-экономические

Б) На схеме покажите абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств

Семинарское занятие 8 по теме «Трудовые ресурсы»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Понятие, состав и структура персонала предприятия
2. Расчет численности работников предприятия
3. Производительность труда
4. Сущность и организация нормирования на предприятии
5. Проблемы повышения производительности труда

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Понятие, состав и структура персонала предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятия трудовых ресурсов
2. Количественная характеристика трудовых ресурсов
3. Качественная характеристика трудовых ресурсов
4. Персонал предприятия: понятие и структура

Б) На схеме покажите признаки классификации персонала предприятия

Задание подгруппе 2. Расчет численности работников предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Планирование численности путем корректировки базовой численности
2. Планирование численности на основе трудоемкости производственной программы
3. Планирование численности на основе производительности труда

Б) На схеме покажите методы определения потребности предприятия в трудовых ресурсах

Задание подгруппе 3. Производительность труда

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие производительности труда
 2. Методы измерения производительности труда
 3. Классификация факторов роста производительности труда
- Б) На схеме покажите методы измерения производительности труда

Задание подгруппе 4. Сущность и организация нормирования на предприятии

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные функции нормирования труда
 2. Понятие норм времени и норм выработки
- Б) На схеме покажите основные методы нормирования труда

Задание подгруппе 5. Проблемы повышения производительности труда

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Формы макроэкономического регулирования
 2. Централизованное планирование.
 3. Опыт различных стран по макроэкономическому регулированию
- Б) На схеме покажите основные направления повышения производительности труда

Семинарское занятие 9 по теме «Качество, сертификация и конкурентоспособность продукции»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Понятие и оценка качества продукции
2. Содержание, принципы и система управления качеством
3. Техническое нормирование и стандартизация
4. Сертификация продукции
5. Конкурентоспособность продукции

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Понятие и оценка качества продукции

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие качества продукции
2. Значение повышения качества продукции
3. Факторы, влияющие на повышение качества продукции

Б) На схеме покажите факторы, влияющие на качество продукции

Задание подгруппе 2. Содержание, принципы и система управления качеством

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и принципы менеджмента качества
2. Составные элементы менеджмента качества
3. Внедрение системы управления качеством

Б) На схеме отразите показатели качества продукции

Задание подгруппе 3. Техническое нормирование и стандартизация

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие стандартизации и технического нормирования
2. Виды стандартов
3. Значение международных стандартов

Б) На схеме отразите основные методы определения показателей качества продукции

Задание подгруппе 4. Сертификация продукции

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и цели сертификации
2. Принципы сертификации
3. Классификация систем сертификации

Б) На схеме покажите системы сертификации продукции

Задание подгруппе 5. Конкурентоспособность продукции

А) Рассмотрите следующие положения

1. Сущность и оценка конкурентоспособности продукции
2. Конкурентоспособность предприятия
3. Показатели конкурентоспособности продукции

Б) На схеме покажите основные методы оценки конкурентоспособности товара

Семинарское занятие 10 по теме «Себестоимость, доход и прибыль предприятия»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Понятие и классификация затрат на производство и реализацию продукции

2. Планирование себестоимости
 3. Пути снижения себестоимости продукции
 4. Доход: сущность, виды, методы определения
 5. Прибыль и рентабельность
- Б. Задания, контрольные вопросы*

Задание подгруппе 1. Понятие и классификация затрат на производство и реализацию продукции

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие затрат, издержек и себестоимости
2. Классификация затрат по экономическим элементам
3. Классификация затрат по статьям калькуляции
4. Структура себестоимости

Б) На схеме покажите состав и виды издержек

Задание подгруппе 2. Планирование себестоимости

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Исходные данные для разработки плана по себестоимости
 2. Методы определения себестоимости
 3. Порядок расчета затрат по технико-экономическим факторам
- Б) На схеме покажите содержание сметы и калькуляции

Задание группе 3. Пути снижения себестоимости продукции

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Снижение себестоимости по источникам
2. Снижение себестоимости по факторам
3. Внутренние резервы снижения себестоимости

Б) На схеме покажите источники и факторы снижения себестоимости

Задание группе 4. Доход: сущность, виды, методы определения

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Доход от реализации продукции
2. Внереализационные доходы
3. Операционные доходы
4. Анализ безубыточной работы предприятия

Б) На схеме покажите механизм формирования показателей прибыли

Задание группе 5. Прибыль и рентабельность

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Сущность и виды прибыли
2. Концепции прибыли
3. Рентабельность продукции и производства

Б) На схеме покажите расчет чистой прибыли предприятия

Семинарское занятие 11 по теме «Ценообразование на предприятии»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Понятие, роль, виды цен
2. Принципы ценообразования и ценообразующие факторы
3. Методы формирования цен
4. Ценовая политика предприятия
5. Государственное регулирование цен (тарифов) в Республике Беларусь

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Понятие, роль, виды цен

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Субъекты и объекты ценообразования
 2. Функции цен
 3. Классификация цен по различным признакам
- Б) На схеме покажите признаки классификации и виды цен

Задание подгруппе 2. Принципы ценообразования и ценно образующие факторы

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Принципы ценообразования
 2. Внутренние факторы цен, определяющие соотношение спроса и предложения на рынке товаров
 3. Внешние факторы ценообразования
- Б) На схеме покажите основные ценообразующие факторы

Задание подгруппе 3. Методы формирования цен

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные этапы формирования цен
 2. Свободное ценообразование
 3. Затратный метод
- Б) На схеме покажите порядок расчета отпускной цены

Задание подгруппе 4. Ценовая политика предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные факторы, определяющие ценовую политику предприятия
 2. Основная цель и функции ценовой политики
 3. Эластичность спроса на продукцию по цене
- Б) На схеме покажите стратегические и тактические цели ценообразования

Задание подгруппе 5. Государственное регулирование цен и ценообразование.

А) Рассмотрите следующие положения

1. Объективная необходимость регулирования цен
 2. Формы государственного воздействия на ценообразование
 3. Перечень регулируемых цен и тарифов в Республике Беларусь
- Б) На схеме покажите механизм установления равновесной цены.

Семинарское занятие 12 по теме «Налогообложение предприятий и оптимизация налоговых платежей»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Сущность, функции и виды налогов
 2. Задачи и цели налогового планирования в организации
 3. Платежи, уплачиваемые из выручки
 4. Платежи, включаемые в себестоимость.
 5. Платежи, уплачиваемые из прибыли
- Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Сущность, функции и виды налогов

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и значение налогов
2. Функции налогов
3. Виды налогов

Б) На схеме отразите принципы налогообложения

Задание группе 2. Задачи и цели налогового планирования в организации

А) Рассмотрите следующие положения

1. Понятие налогового планирования
2. Уклонение от уплаты налогов и обход налога
3. Уплата налогов без вариантов и планирования
4. Налоговые льготы

Б) На схеме отразите классификацию налогов по различным признакам.

Задание подгруппе 3. Платежи, уплачиваемые из выручки

А) Рассмотрите следующие положения:

1. НДС
2. Акцизы
3. Упрощенная система налогообложения

Б) На схеме покажите функции налогов

Задание подгруппе 4. Платежи, включаемые в себестоимость

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Отчисления в ФСЗН
2. Экологический налог
3. Налог на добычу (изъятие) природных ресурсов

Б) На схеме покажите виды и субъекты налогооблагаемой деятельности

Задание подгруппе 5. Платежи, уплачиваемые из прибыли

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Налог на прибыль
2. Налог на недвижимость
3. Налог на добычу (изъятие) природных ресурсов

Б) На схеме покажите экономические санкции, применяемые к налогоплательщикам, за нарушение налогового законодательства

Семинарское занятие 13 по теме «Инновационная деятельность предприятия»

А. Вопросы семинарского занятия

1. Содержание и особенности инновационной деятельности предприятия
 2. Результаты инновационной деятельности и их классификация
 3. Интеллектуальная и промышленная собственность
 4. Планирование инновационной деятельности предприятия
 5. Государственное регулирование инвестиционной деятельности
- Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Содержание и особенности инновационной деятельности предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Научно-технический и инновационный потенциал Республики Беларусь
2. Подходы к раскрытию понятия «инновационная деятельность»
3. Особенности инновационной деятельности на предприятии

Б) На схеме покажите основные причины, замедляющие процесс освоения в производстве новых и высоких технологий

Задание подгруппе 2. Результаты инновационной деятельности и их классификация

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие инновации и новшества
2. Правовая база функционирования науки в Республике
3. Классификация инноваций по различным признакам Беларуси

Б) На схеме отразите признаки классификации инноваций

Задание подгруппе 3. Интеллектуальная и промышленная собственность

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие изобретения, промышленного образца, товарного знака
2. Промышленная собственность
3. Патент

Б) На схеме отразите виды научно-технических программ

Задание подгруппе 4. Планирование инновационной деятельности предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Стратегическое планирование
2. Текущее планирование
3. Показатели

Б) На схеме покажите цели и задачи научно-технической политики

Задание подгруппе 5. Государственное регулирование инвестиционной деятельности

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и цели государственного регулирования
2. Основные направления государственного регулирования
3. Инновационная инфраструктура

Б) На схеме покажите основные виды эффектов от проведения инновационной политики

Семинарское занятие 14 по теме «Социальная роль предприятия»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Доходы населения, их формы в рыночной экономике.
2. Система и механизм социальной защиты населения.
3. Социальные гарантии.
4. Уровень и качество жизни населения, основные показатели.
5. Социальная политика государства

Б. Задания, контрольные вопросы, тесты и задачи.

Задание подгруппе 1. Доходы населения, их формы в рыночной экономике.

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие доходов
2. Первичные и вторичные доходы
3. Номинальный, располагаемый, реальный доход

Б) На схеме покажите основные формы доходов

Задание подгруппе 2. Система и механизм социальной защиты населения.

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и объекты социальной защиты
2. Основные направления социальной защиты
3. Индексация доходов

Б) На схеме отразите структуру и формы социальной защиты

Задание подгруппе 3. Социальные гарантии

Рассмотрите следующие положения:

1. Основные элементы системы социальных гарантий
2. Гарантии в потреблении
3. Формирование потребностей
4. Обеспечение экологической безопасности

Б) На схеме покажите основные социальные гарантии

Задание подгруппе 4. Уровень и качество жизни населения, основные показатели.

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие уровня жизни
2. Показатели уровня жизни
3. Качество жизни
4. Уровень жизни и благосостояние

Б) На схеме отразите проблему «уровень жизни и бедность»

Задание подгруппе 5. Социальная политика государства

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие социальной политики
2. Задачи социальной политики
3. Концепция «развития человеческих ресурсов»

Б) На схеме покажите основные направления социальной политики

Семинарское занятие 15 по теме «Стратегия устойчивого развития предприятия»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Становление и сущность концепции устойчивого развития
2. Индикаторы устойчивого развития
3. Предприятие как элемент социально-эколого-экономической системы
4. Национальная стратегия устойчивого развития
5. Региональные и местные стратегии устойчивого развития

Б. Задания, контрольные вопросы, тесты и задачи

Задание подгруппе 1. Становление и сущность концепции устойчивого развития

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Определение устойчивого развития
2. Принципы устойчивого развития
3. Основы методики разработки стратегии устойчивого развития

Б) На схеме покажите принципы устойчивого развития

Задание подгруппе 2. Индикаторы устойчивого развития

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Национальные и зарубежные подходы к разработке индикаторов устойчивого развития
2. Требования к индикаторам
3. Системы показателей устойчивого развития
4. Различные уровни разработки индикаторов устойчивого развития

Б) На схеме приведите комплексные и интегральные показатели устойчивого развития

Задание подгруппе 3. Предприятие как элемент эколого-экономической системы

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие эколого-экономической системы
2. Элементы системы, взаимосвязь элементов
3. Оптимизация места предприятия в эколого-экономической системе

Б) На схеме покажите основные черты и особенности национального уровня эколого-экономической системы

Задание подгруппе 4. Национальная стратегия устойчивого развития

А) Рассмотрите следующие положения:

1. История разработок Национальных стратегий устойчивого развития Республики Беларусь
2. Задачи и особенности НСУР на период до 2030 г.
3. Структура НСУР на период до 2030 г.
4. Реализация НСУР

Б) На схеме покажите принципы устойчивого развития, заложенные в НСУР на период до 2030 г.

Задание подгруппе 5. Региональные и местные стратегии устойчивого развития

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Белорусский и зарубежный опыт по разработке региональных стратегий устойчивого развития
2. Вопросы малого и среднего бизнеса в региональных стратегиях устойчивого развития
3. Концепция «зеленого» (устойчивого) предприятия

Б) На схеме покажите принципы устойчивого развития, заложенные в региональных (местных) системах

Семинарское занятие 16 по теме «Природоохранная деятельность»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Формирование эффективной стратегии природоохранной деятельности предприятия
2. Экономический механизм природоохранной деятельности предприятия
3. Ущерб от загрязнения ОС производственной деятельностью
4. Экологическая паспортизация
5. Экологический менеджмент предприятия

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Формирование эффективной стратегии природоохранной деятельности предприятия А) Рассмотрите следующие положения:

1. Предприятие, как основной загрязнитель окружающей среды
 2. Роль предприятия в обеспечении экологической безопасности
 3. Организация природоохранной деятельности на предприятии
- Б) На схеме покажите процесс взаимодействия предприятия с ОС.

Задание подгруппе 2. Экономический механизм природоохранной деятельности предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Особенности экологического нормирования производственных процессов
2. Экологическая экспертиза
3. Основные показатели

Б) На схеме покажите структуру природоохранной деятельности на предприятии

Задание подгруппе 3. Ущерб от загрязнения ОС производственной деятельностью

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и виды ущерба
 2. Различные подходы к определению ущерба
 3. Методика расчета ущерба
- Б) На схеме приведите перечень природоохранных затрат

Задание подгруппе 4. Экологическая паспортизация

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие экологического паспорта
2. Цели паспортизации
3. Содержание экологического паспорта

Б) На схеме приведите классификацию предприятий по степени экологической опасности

Задание подгруппе 5. Экологический менеджмент предприятия

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Основные принципы создания экологического менеджмента предприятия
2. Экологическая сертификация
3. Международные стандарты серии ИСО 14000
4. Формирование системы национальных стандартов

Б) На схеме покажите опыт зарубежных фирм по осуществлению экологической политики

Семинарское занятие 17 по теме «Новые подходы и тенденции в управлении организацией»

А. Вопросы семинарского занятия:

1. Управленческие решения
2. Процессы выработки и принятия командных решений
3. Время как фактор управления и производства
4. Управление организационными конфликтами и стрессами
5. Современные взгляды на экономику и управление организацией

Б. Задания, контрольные вопросы

Задание подгруппе 1. Управленческие решения

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие управленческого решения
2. Содержание процесса принятия решений
3. Классификация управленческих решений
4. Партиципативные подходы в принятии решений
5. Оценка эффективности решений

Б) На схеме покажите требования, предъявляемые к управленческим решениям

Задание подгруппе 2. Процессы выработки, принятия и реализации командных решений

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие команды. Структура, численность. команды
2. Роли членов команды и их возможности
3. Методика определения командных ролей
4. Мотивация команды. Командный дух

Б) На схеме покажите внешнюю среду команды

Задание подгруппе 3. Время как фактор управления и производства

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Время как личный ресурс руководителя

2. Технологии рационального использования времени
3. Организация труда на рабочем месте руководителя
4. Эффективность использования рабочего времени
5. Организация времени и здоровье

Б) На схеме покажите процесс проведения совещаний, протоколирование и контроль их итогов

Задание подгруппе 4. Управление организационными конфликтами и стрессами

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Понятие и виды кризисов в организации
2. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организации
3. Антикризисные мероприятия

Б) На схеме покажите факторы, влияющие на имидж организации

Задание подгруппе 5. Современные взгляды на экономику и управление организацией

А) Рассмотрите следующие положения:

1. Анализ историй успеха и неудач организаций
2. Традиции и инновации в области экономики и управления организацией
3. Институциональные основы экономики и управления организацией
4. Информационные технологии в экономике и управлении

Б) На схеме покажите инновации в области экономики и управления организацией

2. Экономика и управление организацией: контрольные работы для студентов заочной формы обучения

2.1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Подготовка контрольной работы является формой обучения и одним из важнейших способов отчетности студента заочника. Тематика контрольных работ определяется кафедрой. Контрольная работа представляется студентом на рецензирование до начала сессии. Если студент не выполнил работу или получил по ней неудовлетворительную оценку, то он не допускается к экзамену или зачету.

Первым этапом подготовки контрольной работы является изучение литературы по теме, уяснение смысла и конспектирование наиболее важных моментов, относящихся к теме контрольной работы.

Затем составляется план контрольной работы. План должен быть возвращен. Возможно использование подразделов и параграфов. *(При необходимости студент может проконсультироваться с преподавателем при составлении плана контрольной работы).*

Требования к контрольной работе:

1. Содержание работы должно соответствовать теме и помещенным в ней разделам плана.

2. В работе необходимо дать обоснование актуальности выбранной темы, рассмотреть теоретические (концептуальные) основы вопроса, а также отразить практические аспекты темы.

Наличие практического компонента работы обязательно. Рекомендуется написать его на основании данных предприятия (организации), где работает автор, либо на основе других доступных данных.

3. Автор работы самостоятельно (на основании имеющихся учебников, учебных пособий и других изданий) выбирает источники (литературу) для написания работы. Список использованной литературы приводится в конце контрольной работы. Количество использованных источников должно быть не менее десяти. Предпочтительно использование не менее половины новых (выпущенных не более 5 лет назад) изданий.

4. Дополнительным плюсом при оценке работы является наличие в них графиков, диаграмм и таблиц.

5. Работа должна быть написана грамотно (без ошибок).

6. Работа выполняется на русском языке, набирается на компьютере, страницы нумеруются. Размер страницы – стандартный (A4), с полями, шрифт №12 Times New Roman или Arial. Объем работы – от 7 до 10 страниц.

7. На титульном листе работы указываются:

- Фамилия, имя и отчество студента
- Номер зачетной книжки
- Домашний адрес.

8. На первой странице текста указывается номер темы, название работы и приводится план работы.

9. Завершает работу список литературы.

10. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента.

2.2. Тематика контрольных работ

1. Предприятие как субъект хозяйствования. Функции и классификация предприятий.

2. Организационно-правовые формы предприятия.

3. Социально-экологическая среда функционирования предприятия.

4. Концентрация производства и ее измерение.

5. Комбинирование и диверсификация производства.
6. Производственный процесс и принципы его рациональной организации.
7. Производственная мощность предприятия и показатели ее использования.
8. Основные фонды и эффективность их использования.
9. Амортизация основных фондов: способы и методы начисления.
10. Оборотные фонды и эффективность их использования.
11. Источники формирования и процесс нормирования оборотных средств.
12. Финансовые ресурсы предприятия.
13. Система планирования деятельности предприятия.
14. Оперативно производственное планирование в массовом и серийном производстве.
15. Производственная программа предприятия.
16. Персонал предприятия: сущность, состав, структура.
17. Производительность труда и методы ее измерения.
18. Оплата труда на предприятии, формы и системы оплаты.
19. Себестоимость продукции: сущность и классификация.
20. Инвестиции, виды и источники финансирования.
21. Инвестиционная деятельность предприятия.
22. Инновации: понятие и виды. Инновационная деятельность предприятия.
23. Венчурная деятельность и ее особенности.
24. Система управления качеством продукции.
25. Сертификация продукции: виды и порядок проведения.
26. Конкурентоспособность продукции и предприятия.
27. Прибыль предприятия: сущность, виды, механизм.
28. Налогообложение на предприятии.
29. Система управления организацией
30. Управленческий труд и управленческие решения

Раздел контроля знаний

1. Экономика и управление организацией: рефераты для студентов очной формы обучения

1.1. Методические рекомендации по подготовке рефератов

Реферат занимает важное место в самостоятельных занятиях студента при изучении учебной дисциплины *«Экономика и управление организацией»* и выполняется в пределах часов, отводимых на ее изучение. Это наиболее сложная форма самостоятельной работы студента с научной литературой.

Целью реферативной работы является приобретение навыков работы с литературой, обобщения литературных источников и практического материала по теме, способности грамотно излагать вопросы темы, делать выводы.

Требования к содержанию реферата.

Под реферированием требуется анализ опубликованной литературы по проблеме, то есть систематизированное изложение опубликованных мыслей с указанием на первоисточник и с собственной оценкой изложенного материала. Источником для написания реферата могут быть любые опубликованные работы и документы, работы в Интернете с указанием точного адреса веб-страницы.

Материал реферата должен быть изложен кратко и точно. Умение отделять основную информацию от второстепенной – одно из основных требований, предъявляемых к автору реферата. Реферат должен быть выдержан в научном стиле, ведущими чертами которого являются точность, логичность, доказательность. Реферат должен строиться в соответствии с планом, иметь внутреннее единство, стройную логику изложения, смысловую завершенность излагаемой темы. В реферате необходимо выделить: план, введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения (может и не быть).

Структура реферата

Вводная часть включает в себя: обоснование актуальности темы реферата; постановку целей и формулировку задач; краткий обзор и анализ изученной литературы и других источников информации.

Основная часть раскрывает общие положения выбранной темы. Обязательным являются подбор, структурирование, изложение, критический анализ материала и собственное мнение, сформированное в процессе работы над темой. Основную часть следует разбить на разделы и параграфы.

Заключение содержит подведение итогов работы, выводы, анализ выполнения поставленных во ведении задач.

Список литературы оформляется в алфавитной последовательности и включает весь объем изученных статей, справочных и иных материалов.

Приложения могут содержать документы, иллюстрации, таблицы и схемы.

Требования к оформлению реферата.

Работа выполняется на русском языке, текст в компьютерном наборе должен быть выполнен 14 кеглем, шрифтом Times New Roman через полтора межстрочных интервала. Размер страницы – стандартный (А 4), страницы нумеруются. Текст реферата следует набирать, соблюдая следующие размеры полей: нижнее и верхнее 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Объем работы – от 10 до 20 страниц.

На *титльном листе* работы указываются:

- фамилия, имя и отчество студента;
- номер зачетной книжки;
- домашний адрес.

На первой странице текста указывается номер темы, название реферата и приводится план работы. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента.

Порядок защиты реферата.

Важным моментом в работе с рефератом является его защита. Процедура защиты складывается следующим образом:

- сообщение темы;
- обоснование выбора темы (актуальность);
- постановка целей, задач;
- определение предмета и объекта исследования;
- структура работы;
- содержание работы (самые значимые моменты);
- выводы по работе.

1.2. Перечень тем для выполнения рефератов

1. Современные взгляды на экономику и управление организацией.
2. Развитие концепции устойчивого развития.
3. «Зеленая» экономика.
4. Институциональные основы экономики и управления организацией.
5. Анализ историй успеха и неудач организаций.
6. Традиции и инновации в области экономики и управления

организацией.

7. Франчайзинг.
8. Fair Trade.
9. Slow Food.
10. Промоция организации.
11. Аутсорсинг.
12. Краудфандинг.
13. Инжиниринг. Реинжиниринг.
14. Социальный заказ.
15. Государственно-частное партнерство.
16. Информационные технологии в экономике и управлении.
17. Экономическое содержание индикатора «Экологический след».
18. Некоммерческие негосударственные организации.
19. Бизнес-инкубаторы.
20. Социальные предприятия (организации).
21. Кластеры.
22. SWOT-анализ.
23. PEST-En анализ.
24. Диверсификация производства. Примеры успеха.
25. Концепция Zero Waste.
26. Public relations в организации.
27. Концепция циркулярной экономики
28. Устойчивое производство и потребление.
29. Социальная ответственность бизнеса. Глобальный договор.
30. Имидж и промоция организации.

2. Вопросы к экзамену по дисциплине «Экономика и управление организацией»

1. Цели, задачи, предмет дисциплины
2. Промышленность и ее роль в развитии общества
3. Отраслевая структура и хозяйственные комплексы Республики Беларусь
4. Предприятие (организация) как субъект хозяйствования
5. Предприятие как объект государственного регулирования
6. Система планирования деятельности предприятия
7. Производственная программа предприятия
8. Бизнес-план: назначение, структура, этапы разработки
9. Организационно-правовые формы предприятия
10. Классификация предприятий по различным признакам
11. Объединения предприятий: цели, виды, принципы создания
12. Создание и регистрация предприятия
13. Реорганизация и ликвидация предприятия

14. Государственные и унитарные предприятия
15. Малые предприятия
16. Хозяйственные общества и их виды
17. Сущность и принципы приватизации предприятий
18. Преобразование государственных предприятий в АО
19. Способы приватизации предприятий
20. Оценка стоимости предприятия
21. Внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия
22. Концентрация производства и ее измерение
23. Специализация и кооперирование производства
24. Комбинирование производства
25. Диверсификация производства, виды, эффективность
26. Понятие и состав персонала предприятия
27. Производительность труда и методы ее измерения
28. Сущность и организация нормирования труда на предприятии
29. Оплата труда на предприятии. Формы и системы оплаты
30. Тарифная система оплаты труда
31. Планирование средств на оплату труда
32. Издержки и себестоимость продукции
33. Доход, прибыль и рентабельность производства
34. Ценообразование на предприятии (организации)
35. Инвестиция и инвестиционная деятельность предприятия
36. Инвестиционный проект: понятие, основные разделы
37. Результаты инвестиционной деятельности и их классификация
38. Инновации и инновационная деятельность предприятия
39. Научно-технологический потенциал предприятия
40. Сущность и типы развития предприятия
41. Качество продукции. Система показателей качества продукции.
42. Понятие и виды сертификации продукции
43. Техническое нормирование и стандартизация
44. Основные фонды и эффективность их использования
45. Амортизация основных фондов: сущность, назначение, расчет
46. Лизинг: сущность, экономическая оценка
47. Оборотные фонды и эффективность их использования
48. Нормирование оборотных средств.
49. Конкурентоспособность предприятия и продукции
50. Управление конкурентоспособностью продукции на предприятии
51. Понятие и состав материальных ресурсов
52. Риски в производственно-хозяйственной деятельности предприятия и их снижение
53. Система налогов, уплачиваемых предприятием в бюджет
54. Задачи и цели налогового планирования на предприятии
55. Экологическая безопасность в производственной сфере

56. Стратегия устойчивого развития предприятия
57. Природоохранная деятельность предприятия
58. Социальная роль предприятия
59. Система управления организацией
60. Управленческий труд и управленческие решения

3. Вопросы к зачету по дисциплине «Экономика и управление организацией»

1. Цели, задачи, предмет дисциплины.
2. Предприятие как субъект хозяйствования.
3. Производственная структура предприятия.
4. Производственный процесс и принципы его рациональной организации.
5. Система планирования деятельности предприятия.
6. Производственная программа предприятия.
7. Организационно-правовые формы предприятия.
8. Создание, регистрация и ликвидация предприятия.
9. Хозяйственные общества и их виды.
10. Внешняя и внутренняя среда предприятия.
11. Концентрация и специализация производства.
12. Комбинирование и диверсификация производства.
13. Планирование численности на предприятии.
14. Производительность труда и методы ее измерения.
15. Оплата труда на предприятии. Формы и системы оплаты.
16. Издержки и себестоимость продукции.
17. Ценообразование на предприятии.
18. Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятия.
19. Инновации и инновационная деятельность предприятия.
20. Научно-технологический потенциал предприятия.
21. Сущность и типы развития предприятия.
22. Качество продукции. Система показателей качества продукции.
23. Основные фонды и эффективность их использования.
24. Понятие и состав материальных ресурсов предприятия.
- 25.оборотные фонды и эффективность их использования.
26. Финансовые ресурсы предприятия.
27. Конкурентоспособность предприятия и продукции.
28. Система управления организацией.
29. Стратегия устойчивого развития организации.
30. Природоохранная деятельность предприятия.

Вспомогательный раздел

Учебная программа учреждения высшего образования по дисциплине «Экономика и управление организаций»

1. Пояснительная записка

Учебная программа по дисциплине «Экономика и управление организацией» предназначена для подготовки студентов Международного государственного экологического института им. А. Д. Сахарова Белорусского государственного университета на первой ступени высшего образования по неэкономическим специальностям.

Программа предназначена для организации изучения основных положений теории и практики экономики предприятия, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. В курсе рассматривается понятийный аппарат, базовые положения теории управления и основные инструменты управления организационными процессами, методики управления операционными ресурсами.

Изучение дисциплины «Экономика и управление организацией» позволит будущим специалистам научиться организовывать работу организаций и их структур, принимать эффективные управленческие решения, находить и использовать резервы развития организации, овладеть методами анализа производственно-хозяйственной деятельности и менеджмента и применять полученные знания в практической деятельности.

Цели дисциплины:

- сформировать целостное представление об экономике организации;
- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- сформировать навыки проведения экономических расчетов и использовать их результаты для обоснования и принятия управленческих решений;
- выработать системное экономическое мышление по решению комплексных экономических и организационных задач;
- сформировать системное представление об управлении организацией, приобретение компетенций и навыков эффективного решения задач управления организацией;
- сформировать основу стратегического мышления.

Задачи дисциплины:

- изучить особенности функционирования организаций различных хозяйственно-правовых форм в динамически изменяющейся рыночной среде;
- освоить механизмы прогнозирования экономических и организационных процессов;
- изучить методы оценки экономической эффективности деятельности организации;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- изучить основные понятия теории управления организацией, принципы и методы эффективного управления;
- выработать умения по обоснованию выбора экономически целесообразной тактики и стратегии хозяйственной деятельности организации;
- овладеть основами организационной культуры, корпоративного управления, проектного менеджмента, менеджмента качества, инновационного менеджмента.

В соответствии с вышеуказанными целями и принципами социально-гуманитарной подготовки выпускник учреждения высшего образования при подготовке по образовательной программе первой ступени должен приобрести следующие **социально-личностные компетенции (СЛК)**:

СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-4. Быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).

СЛК-5. Уметь работать в команде.

В процессе социально-гуманитарной подготовки выпускник учреждения высшего образования должен развить следующие **академические компетенции (АК)**:

АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-6. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

В результате изучения учебной дисциплины «Экономика и управление организацией» студенты должны

знать:

- основы функционирования организаций различной правовой формы;

- методические положения оценки эффективности производства и рационального использования всех видов ресурсов;
- источники, факторы и способы развития организации;
- методы и способы повышения конкурентоспособности продукции и организации;
- содержание основных функций управления и организационных процессов, инструменты принятия управленческих решений;
- структуру управления организацией в области охраны окружающей среды;
- основы управления конфликтами и сопротивлением преобразованиям.

уметь:

- характеризовать организационно-правовые формы организации;
- проектировать организационную структуру организации;
- анализировать и организовывать управление ресурсами организации;
- характеризовать виды издержек производства и другие показатели работы организации;
- разрабатывать мероприятия по оптимизации природоохранной деятельности организации;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- принимать решения и вырабатывать стратегию развития организации.

владеть:

- экономическими знаниями для принятия рациональных решений в профессиональной деятельности;
- методиками оценки продуктивности и эффективности результатов деятельности и управления;
- приемами и системами организации совершенствования деятельности организации;
- методиками анализа и методами организации стратегического управления;
- приемами планирования и организации деятельности организации и структурных подразделений;
- методами мотивации и контроля деятельности персонала;
- навыками аргументации собственной позиции в ходе обсуждения производственных и экономических проблем;

Изучение дисциплины «**Экономика и управление организацией**» рассчитано на 126 часов, из которых:

1. для дневной формы обучения – 54 академических часа, включая 18 часов лекционных занятий и 36 часов практических занятий, а также 72 часа самостоятельной работы. Форма контроля знаний – экзамен.

2. для заочной формы обучения – 12 академических часа, включая 8 часов лекционных занятий и 4 часа практических занятий, а также 114 часов самостоятельной работы. Форма контроля знаний – экзамен.

2. Примерный тематический план

Содержание	Всего часов	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	самостоятельная работа
Тема 1 Введение в дисциплину «Экономика и управление организацией». Организация в системе национальной экономики	10	2	4	4
Тема 2 Организация как субъект хозяйствования	12	2	4	6
Тема 3 Производственные ресурсы и эффективность их использования	16	2	4	10
Тема 4 Функционирование организации	14	2	4	8
Тема 5 Развитие организации	16	2	4	10
Тема 6 Результативность организации	16	2	4	10
Тема 7 Социальное развитие коллектива организации	14	2	4	8
Тема 8 Система управления организацией	14	2	4	8
Тема 9 Управленческие решения, конкурентоспособность организации	14	2	4	8
Всего	126	18	36	72

3. Содержание учебной дисциплины

Тема 1. Введение в дисциплину «Экономика и управление организацией». Организация в системе национальной экономики

Цель и задачи изучения экономики и управления организацией. Объект изучения дисциплины. Предмет, метод, структура изучения дисциплины. Экономика и управление организацией в системе экономических наук. Основные принципы и термины. Система и системный подход. Организация в рамках концепции устойчивого развития.

Понятие, признаки, предпосылки возникновения, этапы формирования отраслей и их классификация. Материальная сфера и сфера услуг. Отраслевая структура национальной экономики. Межотраслевые комплексы: понятие, эффективность функционирования. Организация в системе региона и местного сообщества. Социальное предприятие (организация). Кластерный подход к развитию экономики. Понятие кластера. Организация в системе кластера. Национальная стратегия устойчивого развития.

Тема 2. Организация как субъект хозяйствования

Понятие организации, цель и задачи создания и функционирования. Проблемы согласования целей общества и организации. Характерные черты и признаки организации. Функции, выполняемые организацией. Структура организации. Классификация организаций по различным признакам: по формам собственности, отраслевой принадлежности, размерам, участию иностранного капитала, организационно-правовым формам и др. Организация как объект государственного регулирования.

Экономическая среда функционирования организации (предприятия): сущность, факторы и субъекты. Свойства экономической среды. Сложность экономической среды и показатели ее определяющие. Неопределенность экономической среды. Факторы, определяющие свойства внешней среды функционирования организации. Влияние внешней среды на стратегию и тактику организации (предприятия). Методы государственного регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Концентрация производства: сущность, формы, показатели концентрации производства. Специализация производства: сущность, формы. Экономическое значение специализации производства. Стандартизация и унификация как предпосылки специализации производства, их экономическая эффективность. Кооперирование производства: сущность, формы. Экономическое значение кооперирования производства. Сущность комбинирования производства, его формы, предпосылки развития, показатели оценки уровня. Диверсификация производства понятие, виды,

эффективность. Диверсификация как способ повышения устойчивости организации.

Тема 3. Производственные ресурсы и эффективность их использования

Понятие производственных ресурсов организации. Капитал организации (предприятия). Основные концепции в понимании капитала.

Персонал предприятия: сущность, состав, структура, классификация и влияние на экономику. Планирование численности работающих на предприятии. Нормирование труда. Баланс рабочего времени. Производительность труда: понятие, показатели, измерители. Сущность и виды оплаты труда. Оценка стоимости рабочей силы. Элементы государственного регулирования оплаты труда. Механизм индексации заработной платы с учетом инфляции. Тарифная система: сущность, элементы, область применения. Планирование средств на оплату труда работников предприятия. Формы и системы заработной платы.

Основные производственные фонды: сущность, состав, структура и классификация. Оценка основных производственных фондов. Планирование потребности предприятия в основных фондах. Износ: сущность, виды. Методы оценки физического и морального износа основных фондов. Воспроизводство основных фондов. Амортизация основных фондов. Методы начисления амортизации: сущность, экономическая оценка. Необходимость и проблемы обновления основных производственных фондов. Формы обновления основных производственных фондов. Лизинг как одна из форм обновления основных фондов: сущность, экономическая оценка

Материальные ресурсы организации (предприятия): понятие, состав, структура. Методы оценки и проблемы обеспечения эффективности использования материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. Планирование потребности организации в материальных ресурсах. Сущность, состав и структура оборотных средств. Классификация оборотных средств. Методические основы определения потребности в производственных запасах, незавершенном производстве, расходах будущих периодов и готовой продукции. Показатели эффективности использования оборотных средств. Влияние ускорения оборачиваемости оборотных средств на экономику организации.

Тема 4. Функционирование организации

Производственная программа предприятия: понятие, структура, назначение. Показатели и измерители производственной программы. Номенклатура и ассортимент продукции. Этапы разработки производственной программы предприятия. Производственная мощность предприятия и методика ее расчета. Планирование производственной мощности

предприятия. Факторы, определяющие величину производственной мощности предприятия. Показатели использования производственной мощности. Обоснование производственной программы действующими производственными мощностями.

Проблемы улучшения использования производственных мощностей предприятия и формирования рациональной производственной программы.

Оплата труда. Сущность и виды оплаты труда. Функции оплаты труда. Воспроизводственная, стимулирующая и компенсационная функции заработной платы. Принципы организации оплаты труда. Оценка стоимости рабочей силы. Номинальная и реальная заработная плата. Элементы государственного регулирования оплаты труда. Минимальная заработная плата: сущность, назначение и порядок определения на основе минимального потребительского бюджета. Тарифная система: сущность, элементы, область применения. Единый тарифно-квалификационный справочник, его назначение при организации оплаты труда. Единая тарифная сетка: содержание, параметры и использование на предприятии. Формы и системы заработной платы. Система мотивации персонала. Потребности, мотивы и стимулы работы сотрудников.

Издержки и себестоимость продукции. Экономическое содержание издержек производства и реализации продукции. Издержки организации: сущность и источники покрытия. Виды и классификация издержек. Особенности постоянных и переменных издержек. Структура издержек и факторы, ее определяющие. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Взаимосвязь себестоимости и стоимости продукции. Направления снижения издержек организации и себестоимости продукции.

Ценообразование в организации. Экономическое содержание цены. Ценообразование в организации (на предприятии) в условиях различных типов рынка. Виды и разновидности цен. Состав цены по ее элементам. Обоснование цены в организации (на предприятии). Процедура обоснования цены: исследование рынка сбыта продукции, выбор цели и задач ценообразования анализ спроса, расчет издержек, изучение цен конкурентов, выбор метода ценообразования, разработка стратегии и тактики ценообразования. Понятие и виды налогов, уплачиваемых предприятием. Порядок включения налогов в цену продукции.

Тема 5. Развитие организации

Понятие научно-технологического потенциала предприятия. Основные составляющие научно-технологического потенциала: кадровый потенциал, структурный потенциал, рыночный. Оценка научно-технологического потенциала предприятия. Проблемы развития научно-

технологического потенциала организации (предприятия). Экономическая оценка повышения научно-технологического потенциала организации.

Результаты научно-технического развития предприятия. Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятия. Виды инвестиций. Объекты и субъекты инвестиций. Этапы инвестиционной деятельности организации.

Инновации: понятие, виды. Инновационная деятельность. Характеристика инновационного процесса, содержание его этапов. Инновационные проекты: обоснование, методы и критерии отбора наиболее эффективных разработок. Формирование инновационной стратегии организации. Венчурная деятельность и ее особенности. Понятие и элементы инновационной инфраструктуры.

Сущность, показатели оценки, измерители качества продукции. Факторы, определяющие качество продукции. Управление качеством продукции в организации. Планирование качества продукции. Система показателей качества: обобщающие и дифференцированные. Процессный подход к управлению качеством. Пути повышения качества продукции. Стимулирование повышения качества продукции (услуг). Техническое нормирование и стандартизация. Сертификация продукции: сущность, виды. Органы сертификации и порядок проведения. Показатели эффективности систем качества. Влияние уровня качества продукции на экономическое развитие предприятия.

Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентные преимущества и их формирование. Конкурентные силы по М. Портеру. Оценка уровня конкурентоспособности организации. Имидж организации. Понятие и структура имиджа. Факторы, влияющие на имидж организации. Формирование имиджа организации. Система изучения рынка (маркетинг) и особенности потребительского поведения. Факторы и условия создания эффективной маркетингово-сбытовой политики организации. Корпоративное управление: сущность и управление.

Тема 6. Результативность организации

Понятие дохода предприятия. Доход от реализации продукции (работ, услуг), внереализационные и операционные доходы. Факторы, влияющие на величину дохода организации.

Издержки предприятия: сущность и источники покрытия. Виды и классификация издержек. Структура издержек и факторы, ее определяющие. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Планирование себестоимости: методы, порядок расчета. Государственное регулирование себестоимости продукции. Проблемы снижения издержек организации (предприятия) и себестоимости продукции.

Прибыль организации: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Пути увеличения прибыли организации за счет различных источников.

Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности организации.

Стоимость организации (предприятия): экономическая сущность, виды, составные элементы. Особенности оценки недвижимости организации. Методы оценки стоимости организации.

Природоохранная деятельность организации: сущность, значение, виды. Государственное регулирование производственной деятельности в области охраны окружающей среды: организационные структуры управления и нормативно-правовое регулирование. Планирование природоохранной деятельности организации. Экологическая паспортизация и лицензирование.

Тема 7. Социальное развитие коллектива организации

Социальная политика предприятия, как составная часть менеджмента. Основные цели и задачи социального развития коллектива. Элементы социальной политики.

Социальный пакет: понятие и структура. Основные виды льгот, услуг и выплат, включаемых в состав социального пакета. Виды социального пакета

Составляющие нематериальной мотивации: корпоративная политика, корпоративная культура, коммуникация, соревнование.

Обучающая деятельность предприятия: понятие, виды и формы обучения. Основные направления работы предприятия по развитию и предотвращению конфликтов.

Социальное партнерство, коллективный договор и другие локальные нормативные акты. Результаты социальной политики

Тема 8. Система управления организацией

Система и механизм управления организацией. Понятие принципов, функций, методов и стиля управления.

Процесс формирования цели. Критерии SMART. Миссия и цели организации. Управление по целям (результатам). Сущность программно-целевого метода в управлении.

Принципы и правила управления. Классические принципы управления Г. Эмерсона и А. Файоля. Современные принципы управления. Прогнозирование и планирование как функции управления организацией. Система планирования деятельности организации.

Контроль и анализ как функции управления. Понятие и этапы контроля. Виды управленческого контроля.

Проект. Его отличительные особенности. Основы проектного менеджмента.

Тема 9. Управленческие решения, конкурентоспособность организации

Содержание и особенности управленческого труда. Эффективность управления.

Особенности деятельности руководителя. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Содержание процесса принятия решений. Оценка эффективности решений.

Понятие команды. Структура, численность команды и ее возможности. Процессы выработки, принятия и реализации командных решений. Роли членов команды. Методика определения командных ролей. Внешняя среда команды. Мотивация команды.

Время как фактор управления и производства. Время как личный ресурс руководителя. Технологии рационального использования времени. Организация труда на рабочем месте руководителя.

Рекомендуемая литература

Законодательные и нормативные акты

1. Конституция Республики Беларусь: принята на республиканском референдуме 24 ноября 1996 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 1999, № 1.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2011. № 78, 2/1837.
3. Трудовой кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2011. № 34, 2/1777.
4. Налоговый кодекс Республики Беларусь. В редакции Закона Республики Беларусь от 29 декабря 2020 г. № 72-З. – Минск, Энергопресс, 2021. – 832 с.
5. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. – Минск, Юнипак, 2004.
6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. – Минск, Юнипак, 2015.

Учебные издания

7. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии / А. П. Агарков и др. – Москва, 2013. – 400 с.
8. Аксенов, А. П. Экономика предприятия: учебник / А. П. Аксенов, И. Э. Берзинь, Н. Ю. Иванова; под ред. С. Г. Фалько. – Москва, 2013. – 350 с.
9. Алексеенко, Н. А. Экономика промышленного предприятия: учебное пособие / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Минск, 2011. – 258 с.
10. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. – 2-е изд. – Москва, 2009. – 331 с.
11. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – Москва, 2013. – 372 с.
12. Бабук, И. М. Экономика промышленного предприятия / И. М. Бабук, Т. А. Сахнович. – Москва, 2013. – 439 с.
13. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва, 2011. – 258 с.
14. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда: учеб. Пособие / В. Б. Бычин. – Москва, 2014. – 188 с.

15. Володько, О. В. Экономика организации: учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Злюй; под ред. О. В. Володько. – Минск, 2012. – 399 с.
16. Волков О. И. Экономика предприятия. Курс лекций. / О. И. Волков. – Москва: Инфра, 2021. – 280 с.
117. Головачев, Л. С. Экономика организации (предприятия): учебник / Л. С. Головачев. – Минск, 2015. – 688 с.
18. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 170 с.
19. Ивашенцева Т. А. Экономика предприятия: учебник / Т. А. Ивашенцева. – Москва, 2016. – 284 с.
20. Кахро А. А. Экономика организации (предприятия): конспект лекций / А. А. Кахро. – Витебск. 2016. – 162 с.
21. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – Москва, 2014. – 448 с.
22. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва, 2013. – 365 с.
23. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 498с.
24. Можаяева С. В. Экономика энергетического производства: учеб. Пособие. – 3-е изд. / С. В. Можаяева. – Спб., 2003. – 208 с.
25. Оперативное управление производством: учебник / Н. М. Мурахтанова и [др.]; под общ. ред. Н. М. Мурахтановой. – Тольятти, 2014. – 332 с.
26. Петрович М. Б. Управление организацией: учебник / М. Б. Петрович. – 3-е изд. – Минск, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.
27. Рогалев Н. Д. Экономика энергетики: учеб пособие / Н. Д. Рогалев, А. Г. Зубова, И. В. Мастерова. – Москва, 2005. – 288 с.
28. Русак, Е. С. Экономика предприятия: ответы на экзаменац. вопросы / Е. С. Русак, Е. И. Сапелкина. – 4-е изд. – Минск, 2011. – 144 с.
29. Рубахов, А. И. Управление переменами на предприятии / А. И. Рубахов, Э. П. Головач. – Минск: Амалфея, 2018. – 242 с.
30. Рыжова, В. В. Экономика управления организацией: учеб. пособие / В. В. Рыжова, В. В. Петров. – Москва, 2012. – 246 с.
31. Сеница, Л. М. Организация производства: учеб. пособие. – 3-е изд. / Л. М. Сеница. – Минск, 2006. – 521 с.
32. Шимов, В. Н. Инновационное развитие экономики Беларуси. Движущие силы и национальные приоритеты: монография / В. Н. Шимов – Минск, 2014. – 196 с.
33. Шимова, О. С. Устойчивое развитие: учеб. пособие / О. С. Шимова. – Минск, 2010. – 431 с.

34. Экономика производства: учеб.-метод. пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Р. Ивута, Л. И. Поддерегина. – Минск, 2013. – 268 с.

35. Экономика предприятия (организации): учебник / Л. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – Москва, 2010. – 304 с.

36. Экономика предприятия: учебный комплекс / А. А. Лобан, В. Т. Пытко. – Минск, 2010. – 429 с.

37. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т. С. Новашиной. – Москва, 2014. – 344 с.

38. Актуальная информация о законодательстве, национальный реестр правовых актов, проекты законов и др. [Электронный ресурс // Национальный правовой портал Республики Беларусь] 2020. – Режим доступа: www.pravo.by.

39. Новости бизнеса и экономики, аналитические публикации и обзоры Электронный ресурс // Белорусский деловой портал 2020. – Режим доступа: www.bel.biz.

Содержание

Пояснительная записка	3
Теоретический раздел	
Экономика и управление организацией: конспект лекций	5
<i>Лекция 1.</i> Цели, задачи, предмет дисциплины.....	5
<i>Лекция 2.</i> Организация в системе национальной экономики	10
<i>Лекция 3.</i> Разгосударствление и приватизация предприятия	15
<i>Лекция 4.</i> Организация как субъект хозяйствования	22
<i>Лекция 5.</i> Организационно-правовые формы предприятия	29
<i>Лекция 6.</i> Порядок создания и реорганизации предприятия	35
<i>Лекция 7.</i> Внешняя и внутренняя среда функционирования организации	41
<i>Лекция 8.</i> Система планирования деятельности предприятия	46
Дополнительная литература.....	51
<i>Лекция 9.</i> Концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование производства	51
<i>Лекция 10.</i> Труд и эффективность его использования.....	59
<i>Лекция 11.</i> Основные фонды, эффективность их использования	65
<i>Лекция 12.</i> Материальные ресурсы организации (предприятия) и эффективность их использования.....	73
<i>Лекция 13.</i> Доход, себестоимость и прибыль предприятия.....	77
<i>Лекция 14.</i> Формирование предприятием цен на продукцию	84
<i>Лекция 15.</i> Научно-технологический потенциал предприятия	90
<i>Лекция 16.</i> Качество и сертификация продукции.....	96
<i>Лекция 17.</i> Конкурентоспособность продукции и организации	100
<i>Лекция 18.</i> Природоохранная деятельность предприятия	110
<i>Лекция 19.</i> Социальная политика предприятия	116
<i>Лекция 20.</i> Система управления организацией.....	121
<i>Лекция 21.</i> Управленческий труд и управленческие решения.....	131
<i>Лекция 22.</i> Новые подходы и тенденции в экономике и управлении организацией.....	137

Практический раздел	
Материалы для организации учебной работы	152
1. Экономика и управление организацией: семинарские занятия для дневной формы обучения	152
1.1. Методические рекомендации по проведению семинарских занятий.....	152
1.2. Задания и вопросы к семинарским занятиям:	153
2. Экономика и управление организацией: контрольные работы для студентов заочной формы обучения.....	173
2.1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ	173
2.2. Тематика контрольных работ.....	174
Раздел контроля знаний	176
1. Экономика и управление организацией: рефераты для студентов очной формы обучения	176
1.1. Методические рекомендации по подготовке рефератов.....	176
1.2. Перечень тем для выполнения рефератов	177
2. Вопросы к экзамену по дисциплине «Экономика и управление организацией».....	178
3. Вопросы к зачету по дисциплине «Экономика и управление организацией».....	180
Вспомогательный раздел	
Учебная программа учреждения высшего образования по дисциплине «Экономика и управление организаций».....	181
1. Пояснительная записка	181
2. Примерный тематический план	184
3. Содержание учебной дисциплины.....	185
Рекомендуемая литература	191

Учебное издание

Кузина Людмила Валентиновна

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебно-методический комплекс

Редактор *Л. М. Корневская*
Компьютерная верстка *М. Ю. Мошкова*
Техническое редактирование *М. Ю. Мошкова*

Подписано в печать
Формат 60×90 1/16. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 12,25. Уч.-изд. л. 10,43.
Тираж 100 экз. Заказ №

Республиканское унитарное предприятие
«Информационно-вычислительный центр
Министерства финансов Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/161 от 27.01.2014, № 2/41 от 29.01.2014,
ул. Кальварийская, 17, 220004, г. Минск.