

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**

Новозыбковский сельскохозяйственный техникум-филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Брянский государственный аграрный университет»

Бондаренко В.В.

**ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА  
И МАРКЕТИНГА  
КОМПЛЕКТ ЛЕКЦИЙ**

для студентов 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники  
и оборудования

Новозыбков, 2020

УДК 339.138 (042)  
ББК 65.290-2  
Б 81

Бондаренко, В. В. Основы экономики менеджмента и маркетинга: комплект лекций для студентов 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования / В. В. Бондаренко. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2020. - 132 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС и может быть использовано на занятиях по дисциплине Основы экономики, менеджмента и маркетинга студентами специальности 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования. В него вошли материалы, рассматривающие теоретические вопросы по дисциплине. Пособие содержит контрольные вопросы для повторения и список литературы для подготовки к занятиям, состоит из предисловия, основной части, списка используемой литературы.

Рекомендовано к изданию методическим советом Новозыбковского филиала Брянского ГАУ, протокол №6 от 15 мая 2020 года.

© Брянский ГАУ, 2020  
© Бондаренко В.В., 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ .....</b>	<b>7</b>
<b>Тема 1.1. ПРОИЗВОДСТВО И ЭКОНОМИКА.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Значение процесса производства и его место в экономике страны.....	7
1.1.2. Факторы производства. Классификация факторов производства .....	9
1.1.3. Издержки производства.....	10
<b>Тема 1.2. ПРИНЦИПЫ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Понятие рынка, условия его возникновения. Виды рынков. Основные функции рынка .....	13
<b>Условия возникновения рынка .....</b>	<b>13</b>
1.2.2. Механизм рыночного саморегулирования и его основные элементы.	18
1.2.3. Закон спроса и неценовые факторы рыночного спроса. Закон предложения и неценовые рыночные предложения. Кривая спроса и предложения. ....	19
<b>РАЗДЕЛ 2. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ).....</b>	<b>24</b>
<b>Тема 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Характеристика отрасли сельского хозяйства. ....	24
2.2.2. Предприятие в условиях рыночной экономики.....	25
2.2.3. Организационно-правовые формы предприятия.....	29
<b>Тема 2.2. ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>31</b>
2.2.1. Значение и особенности использования земли в сельском хозяйстве.	31
2.2.2. Состав, структура и состояние земельных ресурсов.....	32
2.2.3. Экономическая эффективность использования земли и пути её повышения. ....	36
<b>Тема 2.3. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ И ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>40</b>
2.3.1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов).....	40
2.3.2. Состав и классификация основных средств по сферам производства, секторам экономики и отраслям.....	42
2.3.3. Виды оценки, износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.....	42
2.3.4. Показатели использования основных средств. ....	43
2.3.5. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.....	44
2.3.6. Источники формирования: оборотных средств.....	45

2.3.7. Определение потребности в оборотных средствах. ....	45
<b>Тема 2.4. ЦЕНЫ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРОДУКЦИЮ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.....</b>	<b>47</b>
2.4.1. Экономическая сущность и функции цен. ....	47
2.4.2. Механизм ценообразования на продукцию в рыночной экономике. ..	47
2.4.3. Система цен на продукцию сельского хозяйства. ....	49
<b>Тема 2.5. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ .....</b>	<b>51</b>
2.5.1. Состав трудовых ресурсов и уровень их занятости. ....	51
2.5.2. Особенности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве. ....	54
2.5.3. Эффективность использования трудовых ресурсов.....	55
2.5.4. Факторы повышения производительности труда.....	58
<b>Тема 2.6. ОПЛАТА ТРУДА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....</b>	<b>59</b>
2.6.1. Формы оплаты труда в сельском хозяйстве и их характеристика. ....	59
2.6.2. Тарифная система оплаты труда и ее составные элементы.....	61
2.6.3. Оплата труда бригадиров, их помощников, звеньевых и старших рабочих.....	62
2.6.4. Оплата труда руководящих работников, специалистов и служащих сельскохозяйственных предприятий.....	63
<b>Тема 2.7. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРИЗВОДСТВА .....</b>	<b>64</b>
2.7.1. Сущность эффективности производства .....	64
2.7.2. Основы определения экономической эффективности производства. .	65
<b>РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>68</b>
<b>Тема 3.1. СУЩНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>68</b>
3.1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента .....	68
3.1.2. Основные цели и задачи менеджмента.....	74
3.1.3. Принципы управления.....	75
3.1.4. Объект и субъект управления.....	77
<b>Тема 3.2. ТИПЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ. ....</b>	<b>78</b>
3.2.1. Понятие организации.....	78
3.2.3. Типы организационных структур.....	82
3.2.4. Внутренняя и внешняя среда организации. ....	85

<b>Тема 3.3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ</b>	<b>87</b>
3.3.1. Функции менеджмента.	87
3.3.2. Организация планирования.	90
3.3.3. Контроль и мотивация.	92
<b>Тема 3.4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ</b>	<b>99</b>
3.4.1. Общение – основная форма человеческого бытия.	99
3.4.2. Формы и организация общения.	101
3.4.3. Деловое совещание.	108
3.4.4. Деловые переговоры.	110
<b>Тема 3.5. МЕТОДЫ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА</b>	<b>114</b>
3.5.1. Методы управления.	114
3.5.2. Стили управления	116
<b>РАЗДЕЛ 4. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА</b>	<b>123</b>
<b>Тема 4.1. МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>123</b>
4.1.1. Маркетинг и менеджмент.	123
4.1.2. Маркетинговое управление.	125
4.1.3. Функциональная структура маркетинга.	126
4.1.4. Процесс управления маркетингом	127

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

В учебный план подготовки студентов специальности 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования включена дисциплина Основы экономики менеджмента и маркетинга.

Целью изучения дисциплины является формирование знаний экономических отношений, складывающиеся у хозяйствующих субъектов в процессе формирования финансовых ресурсов, а также механизмы их финансирования.

Цель создания данного учебного пособия – в полном объеме воспроизвести соответствующий учебный курс для студентов, обучающихся по специальности 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования.

Пособие подготовлено в соответствии с программой дисциплины и требованиями ФГОС, и позволяет усвоить базовые понятия и методологические основы экономики, менеджмента и маркетинга, получить навыки оценки спроса, собственности, разработки стратегий на сельскохозяйственном рынке, создания конкурентного преимущества, дает представление о специфике отрасли сельского хозяйства, земельных ресурсов, основных фондов и оборотных средств предприятия, размещения, специализации и концентрации в сельском хозяйстве.

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ

### Тема 1.1. ПРОИЗВОДСТВО И ЭКОНОМИКА

1. Значение процесса производства и его место в экономике страны.
2. Факторы производства. Классификация факторов производства
3. Издержки производства.

#### 1.1.1. Значение процесса производства и его место в экономике страны

Производство является материальной основой в жизни общества. Люди должны иметь для потребления пищу, жилище и др. жизненные блага. Природа, за немногими исключениями, не предоставляет людям готовых к потреблению жизненных благ – их нужно производить.

Производство не единственный фактор, определяющий богатство стран и народов. На экономическое развитие оказывают влияние природные ресурсы, климат, естественное плодородие земли, накопленные людьми знания и опыт, численность народонаселения и другие факторы. Однако определенный результат общество может получить лишь в том случае, если использует эффект, заложенный в этих факторах, в процессе производства.

Под **производством** понимается процесс воздействия человека на предметы и силы природы и приспособления их к удовлетворению тех или иных своих потребностей. В нем взаимодействуют три компонента: рабочая сила человека, предметы труда и средства труда.

Производство нельзя представлять как механическое соединение его элементов. Это сложная система взаимодействия рабочей силы со средствами производства, т.е. с его материальной основой. Способы соединения факторов производства определяют систему господствующих в обществе производственных отношений. Содержание производственных отношений определяется уровнем развития производительных сил, а характер их проявления – способом соединения работника со средствами производства, т.е. отношениями собственности на средства производства.

**Структура общественного производства.** В зависимости от уровня развития общественных потребностей и широкого набора соответствующим им жизненных благ и услуг общественное производство подразделяется на: материальное и нематериальное.

*Материальное производство* образуют различные отрасли промышленности, строительства, с/х, в которых на основе различных веществ и сил природы создаются материальные блага. К нему также относятся транспорт, торговля, коммунальное хоз-во и бытовое обслуживание, оказывающие материально вещественные услуги.

*Нематериальное производство* образуют здравоохранение, просвещение, наука, культура, искусство, где оказываются непосредственно трудовые нематериальные услуги и создаются духовные ценности. В его составе особое место занимает духовное производство. Это производство духовных качеств людей, их высокого общеобразовательного уровня, широкого культурного и научно-

технического кругозора. В ряде случаев духовное производство, как и все нематериальное производство считается непроеизводственной деятельностью, и труд в этих сферах считается непроеизводительным.

В современных условиях в экономически развитых странах широко развиты сферы образования, науки, информатики, услуг. В них занята преобладающая часть самодетельного населения. Работники материальной сферы все меньше участвуют в производственно-технологических процессах, в основном они выполняют творческие функции по конструированию новой продукции, автоматизации и т.д.

### **Фазы общественного производства:**

*Производство* – это процесс создания материальных и духовных благ, необходимых для существования и развития человека.

*Распределение* – это процесс определения доли, количества, пропорции, в которой каждый хозяйственный субъект принимает участие в произведенном продукте.

*Обмен* – это процесс движения материальных благ и услуг от одного субъекта к другому и форма общественной связи производителей и потребителей, опосредствующая общественный обмен веществ.

*Потребление* – это процесс использования результатов производства для удовлетворения определенных потребностей.

Эти 4 процесса не существуют вне их взаимодействующего единства. Производство и потребление – начальный и конечный пункты движения продукта. Примат в этом единстве принадлежит производству, ибо распределять, обменивать и потреблять можно только то, что произведено.

Производство, выступающее как непрерывный процесс его возобновления, повторения и продолжения и представляет собой воспроизводство.

**Воспроизводство**-непрерывный процесс возобновления производства. Постоянное возобновление рабочей силы и средств производства, а также природных ресурсов означает воспроизводство производительных сил. Вместе с ними воспроизводятся и соответствующие производственные отношения между людьми.

Различается простое и расширенное воспроизводство.

Виды воспроизводства:

**Простое воспроизводство** – размеры произведённого продукта, качественно остаются неизменными. Факторы производства не изменяются. Весь прибавочный продукт используется самими производителями для личного потребления. Простое воспроизводство – это исходный пункт и составная часть расширенного воспроизводства.

**Расширенное воспроизводство** – объём продукции возрастает, улучшается качество. Факторы производства остаются неизменными. Источник расширения – прибавочный продукт



### 1.1.2. Факторы производства. Классификация факторов производства

Наряду с понятием "ресурсы производства" в экономической литературе используется понятие "факторы производства".

Что же общего и каковы различия между этими понятиями?

Общим является то, что и ресурсы, и факторы являются одними и теми же природными и социальными силами, при помощи которых осуществляется производство. Различия заключаются в том, что к ресурсам относят природные и социальные силы, которые могут быть вовлечены в производство, а к *факторам* – силы, реально вовлеченные в процесс производства. Следовательно, понятие "ресурсы" шире, чем понятие "факторы".

В экономической теории можно встретить различные подходы к классификации факторов производства. В *марксистской теории* выделяются *три фактора: труд, предмет и средства труда*. Иногда их сформируют в группы и выделяют личный и вещественный факторы. К личному фактору относится рабочая сила, представляющая собой совокупность физических и духовных способностей человека, которые используются в процессе производства; к вещественным – предметы и средства труда, составляющие в совокупности средства производства.

*Общепризнанным в экономической теории является деление факторов производства на три классических основных вида: земля, капитал, труд.*

*Земля как фактор производства* означает все используемые в производственном процессе естественные ресурсы. Она может использоваться для производства сельскохозяйственной продукции, строительства домов, городов, железных дорог и т.п. Земля неуничтожима и неумножаема, однако подвержена достаточно сильному разрушению вследствие хищнического использования, отравления или эрозии.

*Капитал* в широком смысле — это все то, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. В более узком смысле — это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде изготовленных трудом средств производства (*физический капитал*). Капитал может быть увеличен до любых размеров.

*Труд* – осознанная, энергозатратная, общественная, целесообразная деятельность человека, требующая приложения умственных и физических усилий в процессе создания материальных благ и услуг, реализующаяся через самого человека. Труд как фактор производства совершенствуется благодаря обучению работников и приобретению ими производственного опыта. Фактор "труд" включает и предпринимательские способности как особый фактор производства.

*Предпринимательство* – это специфический фактор производства (по сравнению с землей, капиталом, трудом). Специфика заключается в том, что субъект предпринимательской деятельности – предприниматель – способен особым образом соединять, комбинировать факторы производства на инновационной рискованной основе. Отсюда особое значение имеют личностные качества предпринимателя.

На современном этапе развития человеческого общества особое значение приобретают и такие самостоятельные факторы производства, как наука, информация и время.

*Наука как фактор производства* связана с поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, установления закономерностей, проявляющихся в природе и обществе, с разработкой и внедрением в производство новой техники и технологии. В современной экономической теории научные достижения, исполняемые в экономике, обычно называют инновациями.

*Информация как фактор производства* представляет собой сведения, данные, которые хранятся, обрабатываются и используются в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении.

Время – ограниченный и невозпроизводимый ресурс. Все совершается в пространстве и во времени. Экономное использование времени является важнейшим источником улучшения жизни человека.

Справедливым является выражение, что вся экономия в конечном счете сводится к экономии времени.

### **1.1.3. Издержки производства**

Издержки производства – важнейшая категория исследования современной экономики. Ее задача определить величину и структуру затрат фирмы на производство продукции, которая бы обеспечила предприятию устойчивую работу. Это чисто практический подход к проблеме.

Каждая фирма в определении своей стратегии ориентируются, как правило, на получение максимальной прибыли. В то же время любое производство товаров и услуг немислимо без затрат. Потребление факторов производства требует от фирмы конкретных затрат. При этом фирма будет стремиться использовать такой производственный процесс, при котором необходимый объем производства будет обеспечиваться с наименьшими затратами.

Следовательно, **издержками производства** называются затраты на приобретение применяемых производственных факторов. Иначе говоря, издержки производства – это денежные затраты, которые необходимо осуществить для создания продукта (товара). Эти расходы покрывают оплату материалов (сырья, топлива, энергии), заработную плату работников, амортизацию, расходы, связанные с управлением производством.

При продаже товара стоимость обращается в деньги, и предприниматель получает **денежную выручку**. Одна часть ее компенсирует издержки производства (т.е. затраты, связанные с производством товара), другая часть выступает как прибыль, т.е. то, ради чего организуется производство. Следовательно, издержки производства меньше стоимости товара на величину прибыли.

Существует несколько подходов к рассмотрению издержек производства.

**В-первых**, издержки производства с позиции социально-экономических отношений делятся на **издержки общества** и **издержки предприятия**. С позиций общества к издержкам относятся затраты всего живого и овеществленного труда, отраженные в стоимости готовой продукции. Издержки производства

предприятия представляют собой результат воспроизводственного процесса и отражают денежные затраты предприятия на потребленные в производстве средства производства и выплату заработной платы. Поэтому каждое предприятие заинтересовано в анализе затрат в динамике их соотношения с уровнем цены на продукт.

В производственном цикле, кроме производственных издержек, существуют и издержки обращения. **Издержки обращения** – это издержки, связанные с реализацией произведенной продукции. Они подразделяются на **дополнительные и чистые издержки обращения**. Первые включают в себя расходы на доведение произведенной продукции до непосредственного потребителя (хранение, расфасовка, упаковка, транспортировка продукции), увеличивающие конечную стоимость товара; вторые – расходы, связанные со сменой формы стоимости в процессе купли – продажи, с превращением ее из товарной в денежную и наоборот (оплата труда торговых работников, расходы на рекламу и т.д.), не образующие новой стоимости и вычитаемые из стоимости товара.

Существует два подхода к оценке затрат предприятия: **бухгалтерский и экономический**.

При **бухгалтерском подходе** издержки представляют собой **фактический расход** факторов производства для изготовления определенного количества продукции по ценам их приобретения. Издержки предприятия в бухгалтерской и статистической отчетности выступают в виде **себестоимости** продукции.

**Экономическое понимание** издержек производства основывается на факте редкости ресурсов и возможности их альтернативного использования. Экономические издержки любого ресурса, выбранного для производства товара, равны его стоимости при наилучшем из всех вариантов использования.

И бухгалтеры, и экономисты согласны с тем, что издержки фирмы в любой период равны стоимости ресурсов, использованных для производства реализованных в течение этого периода товаров и услуг. В финансовых счетах фирмы зафиксированы, как было сказано выше, фактические ("**явные**") затраты, которые представляют собой денежные расходы на оплату используемых производственных ресурсов (сырье, материалы, амортизация, заработная плата и т.д.). Однако экономисты, кроме **явных**, учитывают и "**неявные**" (вмененные) затраты. Например, в производство продукции фирма вкладывает **заемный капитал**, который она взяла в банке; тогда в издержки включались бы и средства на погашение **банковского процента**. Следовательно, при условии, что вкладывается привлеченный капитал, из дохода фирмы необходимо исключить "**неявные затраты**" в размере банковского процента.

Однако даже понятие "**неявные затраты**" не дает полного представления об истинных затратах на производство продукции. Потому что, из множества вариантов использования ресурсов мы осуществляем один выбор. Так, поступив в институт, молодой человек упускает возможность в течение нескольких лет обучения получать заработную плату, если бы был занят той или иной работой. Такие затраты экономисты называют как **затраты упущенных (утраченных) возможностей**.

Под издержками упущенных (утраченных) возможностей понимают издержки и потери дохода, которые возникают при выборе одного из вариантов производственной или коммерческой деятельности, что означает **отказ** от других вариантов.

В экономической литературе рассматриваются множество видов издержек. Рассмотрим некоторые виды из них. Любая фирма стремится получить максимум прибыли при минимальных совокупных затратах. Естественно, что минимальный объем совокупных затрат меняется в зависимости от объема производства ( $Q$ ). Однако составляющие совокупных затрат по-разному реагируют на изменение объема производства. Это относится в первую очередь к расходам на оплату обслуживающего персонала и оплату производственных рабочих.

Итак, "совокупные общие затраты" (общие, валовые издержки) – TC (total cost) на произведенное количество товара – это все издержки на данный момент времени, необходимые для производства того или иного товара.

**Совокупные (общие) издержки делятся на:**

- а) постоянные издержки – FC (fixed costs);
- б) переменные издержки – VC (variable costs).

**К постоянным издержкам** (затратам) (FC) относятся: амортизация, оплата обслуживающего персонала, страхование, реклама, платежи за кредит и т.д. Постоянные затраты не зависят от изменения выпуска объема продукции и существуют даже в том случае, когда фирма ничего не производит.

**К переменным издержкам** (затратам) (VC) относятся: затраты на сырье, материалы, топливо, оплату производственных рабочих и т.д. Переменные затраты изменяются пропорционально изменению объема производства продукции.

Это различие четко прослеживается на небольшом отрезке времени и при сравнительно небольших скачках объемов времени и при сравнительно небольших скачках объемов производства. Если приходится завоевывать рынок, когда объемы вырастают в несколько раз, приходится строить и новые здания, и подъездные пути, и расширять управленческий персонал. В этом случае постоянные издержки перестают быть фиксированными.

Для предпринимателя представляет интерес не только общая сумма издержек производимых им товаров или услуг, но и средние издержки (AC – average costs), т.е. издержки фирмы на единицу производимой продукции. При определении прибыльности или убыточности производства средние издержки сравниваются с ценой.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение процесса производства?
2. Что вы понимаете под материальным производством?
3. Что вы понимаете под нематериальным производством?
4. Назовите фазы общественного производства.
5. Дайте определение воспроизводства и его виды.
6. Назовите виды факторов производства и их суть?
7. Что понимается под издержками производства?

8. Что понимается под издержками обращения?
9. Что относится к постоянным издержкам производства?
10. Что относится к переменным издержкам производства?

## **Тема 1.2. ПРИНЦИПЫ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

1.2.1. Понятие рынка, условия его возникновения. Виды рынков. Основные функции рынка.

1.2.2. Механизм рыночного саморегулирования и его основные элементы.

1.2.3. Закон спроса и неценовые факторы рыночного спроса. Закон предложения и неценовые рыночные предложения. Кривая спроса и предложения.

### **1.2.1. Понятие рынка, условия его возникновения. Виды рынков. Основные функции рынка**

Рынок – это сложнейшая система взаимоотношений производителей и потребителей, продавцов и покупателей, их хозяйственных связей, включая прямые многозвенные контакты с участием посредников. Рынок как экономическая категория есть совокупность конкретных экономических отношений и связей между покупателями и продавцами, а также торговыми посредниками по поводу движения товаров и денег, отражающая экономические интересы субъектов рыночных отношений и обеспечивающая обмен продуктами труда».

Рынок существует в совершенно конкретных социально-экономических условиях и зависит от института собственности. Он играет важную роль в системе общественного производства во всех его фазах: производстве, распределении, обмене и потреблении.

Рынок – это, прежде всего, место встречи продавца и покупателя; между ними осуществляется обмен по цене, о которой удалось договориться. При этом происходит добровольное отчуждение своей собственности и присвоение чужой. Следовательно, рынок означает взаимную передачу прав собственности.

#### **Условия возникновения рынка**

1) общественное разделение труда, которое возникло в глубокой древности. Первая стадия общественного разделения труда – отделение скотоводства от земледелия, вторая – выделение ремесла, третья – возникновение купечества. Затем стали дробиться отрасли, углублялась специализация отдельных производств. Разделение труда с неизбежностью требует обмена.

2) экономическая обособленность производителей. Эта обособленность исторически возникает на базе частной собственности. Товарный обмен предполагает стремление к эквивалентности.

3) самостоятельность производителя, свобода предпринимательства.

Рынок – это общемировая ценность, результат развития человеческой цивилизации.

Он выполняет следующие важные функции:

1) обеспечение взаимосвязи производства и потребления. Рынок нацеливает производителя на выпуск именно той продукции, которая нужна потребителю;

2) стимулирование эффективности производства. Конкуренция, без которой невозможен рынок, означает, что существует много производителей данной продукции. Каждый из них хочет получить максимум прибыли. Но как это сделать? Надо постараться снизить затраты, и тогда при том же уровне рыночной цены можно получить больше прибыли;

3) снижение затрат. Этого можно добиться, лишь применяя новую, более производительную технику, технологию, лучше организовав производство. Значит, можно выделить еще одну функцию рынка – стимулирование научно-технического прогресса;

4) дифференциация производителей. Рынок ориентируется на сильного производителя, предоставляет ему наиболее редкие ресурсы, что способствует их более эффективному использованию в масштабе всего общества;

5) забота производителя о качестве выпускаемой продукции.

### **Функции рынка:**

1. Информационная функция – рынок собирает, перерабатывает и выдает обобщенную информацию в рамках той экономической территории, которую он охватывает, информирует все общество о состоянии экономики.

2. Посредническая функция – рынок соединяет в единую систему экономически обособленных товаропроизводителей и потребителей.

3. Регулирующая функция – рынок дает ответы на вопросы: Что производить? Как производить? Для кого производить?

4. Ценообразующая функция.

5. Стимулирующая функция – рынок побуждает покупателя заботиться об экономичности потребления, об экономии затрат на приобретение товаров, побуждает соотносить уровень спроса с уровнем доходов.

6. Созидательно-разрушительная функция – рынок обеспечивает динамичное изменение всех хозяйственных пропорций между отраслями и регионами.

7. Формирование и развитие рыночных отношений на современном этапе (на микроуровне).

Современное развитие рыночных отношений в отечественной экономике предусматривает активное участие государства как регулирующего и управляющего органа. Государство выступает субъектом регулирования и управления экономической системы в лице отдельных органов, наделенных соответствующими полномочиями.

Регулирование в целом можно рассматривать как функцию управления, обеспечивающую функционирование управляемых процессов в рамках заданных параметров.

### **В целом содержание государственного регулирования состоит из:**

- регламентации хозяйственной жизни, образующей свод правил, кодекс поведения хозяйствующих субъектов, определяющих их права и обязанности, меру взаимной ответственности, в том числе и введение определенных запретов, нацеленных на недопущение ущерба субъектам рынка;

- формирования организационно-экономических структур, обеспечивающих строгий контроль за соблюдением норм регламентации хозяйственного поведения субъектов рынка и обслуживающих хозяйственные отношения;

- выработки социально-экономической политики, определения и результативного применения механизмов ее реализации.

Виды рынков:

Рынки можно разделить на группы по определенным признакам, таким как:

А. Виды реализуемых товаров и услуг;

Б. Степень монополизированности (формы конкуренции);

В. По способам продаж и видам торговли;

Г. Региональная принадлежность.

А. Существует множество рынков, различающихся представленными на них товарами и услугами.

Рынок продовольственных товаров или продовольственный рынок, предназначен для купли-продажи всего того, чем питаются люди и животные, а также товаров, из которых приготавливается пища. С определенной степенью условности к данному рынку можно отнести табачные и винно-водочные изделия. Рынок продовольствия, в свою очередь, может делиться на мясной, молочный, хлебный, рыбный, овощной и др.

Рынок промышленных (непродовольственных) потребительских товаров предназначен для продажи обширной группы товаров народного потребления: одежды, обуви, головных уборов, предметов галантереи и парфюмерии, бытовых товаров, мебели, книг, лекарств и др.

Рынок бытовых и коммунальных услуг включает платные услуги по бытовому обслуживанию населения (прачечные, парикмахерские, транспорт, связь, охрану), коммунальные услуги (водоснабжение, теплоснабжение, энерго-снабжение, газоснабжение жилищ, обслуживание лифтового хозяйства, поддержание нормального функционирования домов и квартир), услуги по ремонту жилья и бытовой аппаратуры.

Рынок информационных услуг охватывает рекламу, размножение информации, нотариат, оповещение, справки, предоставление разного рода информации и множество других работ и услуг для населения.

Активно развивается рынок информационно-консультационных услуг в виде торгово-посреднических (риэлторских) услуг, управленческого консультирования (консалтинг), дополнительного обучения, подготовки к поступлению в высшие учебные заведения, предоставление возможности пользоваться информационными сетями.

Рыночные отношения распространяются на те виды деятельности, которые принято именовать услугами культуры, образования, здравоохранения. По мере перехода к рыночным отношениям масштабы платных услуг будут расширяться. В связи с этим происходит быстрое развитие рынка услуг.

Рынок недвижимости включает рынок непроизводственных зданий и сооружений, имущественных ценностей, используемых в социально-культурной сфере, а также рынок жилья. Рынок жилья распространяет свое действие, как на продажу помещений, так и на сдачу их в наем, в аренду. Приватизация и переход к частной собственности на жилые помещения значительно расширили

возможности купли-продажи жилья, возникли организации, торгующие жильем, квартиры и дома стали объектом продажи на аукционах, биржах.

Рынок средств производства включает рынок орудий и предметов труда, основных и оборотных средств. В сферу его действия попадают все материально-технические объекты, прямо или косвенно используемые в производстве. Рынок средств производства состоит из трех рынков. Во-первых, купля продажа зданий, сооружений, строений, помещений, используемых в производственных целях. Во-вторых, рынок машин, технологического оборудования, приборов и аппаратов производственного назначения. В-третьих, рынок сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов, из которых и посредством которых изготавливается продукция.

К рынку средств производства правомерно относить и рынок продуктивного скота, используемого в животноводстве.

Особое место на рынке средств производства занимает рынок земли и других природных ресурсов.

Финансовый рынок — это рынок денег, валюты, ценных бумаг, капитала. На рынке денег одни деньги и денежные средства продаются за другие, деньги «сегодняшние» продаются и покупаются в обмен на деньги «завтрашние», т.е. в долг, в кредит. Валюта одного государства продается на валюту другого государства — это валютный рынок. Ценные бумаги в виде акций, облигаций, векселей, ваучеров продаются и покупаются за деньги — это рынок ценных бумаг, именуемый еще фондовым. Зоны действия этих рынков — банки, биржи, пункты продажи и покупки ценных бумаг, валюты.

Особая форма денежного рынка — рынок инвестиций, денежного капитала, на котором продаются и покупаются средства, вкладываемые в будущую экономику, т.е. капиталовложения.

Рынок труда и рабочих мест — это свободная продажа каждым трудоспособным человеком своих трудовых способностей и свободный наем работников.

На рынке инноваций объектом торговли становятся технические и социально-экономические новшества, рационализаторские предложения, изобретения, патенты, технологические нововведения. Иногда все эти объекты объединяются под общим названием «ноу-хау».

Б. В зависимости от степени монополизированности (формы конкуренции) различают рынок совершенной (свободной) и несовершенной конкуренции. К рынкам несовершенной конкуренции относится рынок монополии, олигополии и рынок монополистической конкуренции. Все эти рынки отличаются друг от друга по следующим признакам:

- количество продавцов и покупателей на рынке;
- вид продукции, которая продается на данном рынке;
- степень свободы входа и выхода на рынок;
- степень господства фирм над ценами.

Рынок свободной конкуренции характеризуется большим количеством мелких фирм, производящих однородную продукцию в таких незначительных объемах, что не имеют возможности влиять на цену на рынке. Производители



соглашаются с ценой, которая складывается в зависимости от спроса и предложения. Все продавцы и покупатели обладают одинаковой информацией о положении дел на рынке (ценах, товарах, спросе, предложении). Ни один не знает больше, чем остальные. При таких условиях все участники рынка занимают равноправное положение и могут свободно конкурировать.

Чистая монополия представляет собой рынок, целиком монополизированный одним продавцом, который производит товар, у которого нет заменителей. Данный рынок защищен определенными барьерами (патенты, лицензии, величина капитала, владение уникальными ресурсами и т.д.), что препятствует проникновению других производителей на этот рынок и дает возможность монополисту обладать определенной монопольной властью над ценами.

Рынки свободной конкуренции и чистой монополии – это скорее идеальные модели и в жизни практически не встречаются.

Рынок монополистической конкуренции характеризуется относительно большим числом продавцов (несколько десятков фирм), производящих, схожую, но не идентичную продукцию. Товары весьма дифференцированы по различным признакам (маркам, качеству, дизайну, условиям продажи, рекламе и т.д.), которые способны привлечь своих покупателей. Цены устанавливаются в зависимости от цен конкурентов и степени уникальности собственного товара. Вход на рынок достаточно свободен, надо только найти тот монопольный признак, который выделит товар фирмы от других товаров конкурентов. В современных условиях к таким рынкам относится рынок косметики, одежды, обуви, мебели и др.

Рынок олигополии представлен несколькими относительно крупными и близкими по масштабу продаж и степени влияния участниками. Главный признак олигополии – ограниченное количество участников, которые находятся под существенным воздействием поведения друг друга и вынуждены учитывать это воздействие, особенно в области цен и определения объема производства. Это рынки моющих средств, сигарет, швейных машин, автомобилей и др.

В. Рынки различаются способом поступления товара от производителя к продавцу и от продавца к покупателю, объемом продаж, формами оплаты товара.

Рынок непосредственной продажи характеризуется тем, что продавец приобретает товары и продает их покупателю за наличные деньги. Кроме денег в качестве платежных средств могут использоваться денежные чеки. Непосредственная продажа имеет место в магазинах, ларьках, на продовольственных и вещевых рынках.

Продажа за безналичные деньги (по безналичному расчету) имеет место, когда покупка оплачивается не непосредственно, а по перечислению. В этом случае банк по поручению покупателя снимает с его счета деньги и переводит их на счет продавца.

В странах с рыночной экономикой широко распространена продажа товаров в кредит, когда покупатель приобретает товар в обмен на обязательство выплатить деньги целиком или частями позже, в оговоренные обязательством сроки. Такой кредит называют товарным, его представляет заинтересованный

продавец. В редких случаях наблюдается продажа товаров под залог личного имущества покупателя. Покупатель закладывает продавцу свои вещи и затем выкупает их, тем самым расплачивается за товар.

По признаку объемов продаж различают оптовый и розничный рынок.

Оптовый рынок – это купля-продажа товаров крупными партиями у производителя или на торговых базарах, через биржи, на ярмарках. При оптовой закупке цены ниже, удобнее и дешевле транспортировка товара от производителя к продавцу.

Розничная торговля представляет куплю-продажу единичных товаров. Обычно в розницу продаются товары в магазинах, в торговых палатках, на рынках.

Г. Одним из признаков классификации рынков могут быть его расположенность, степень охвата рыночного пространства.

Самым крупным и всеобъемлющим является мировой рынок, включающий сферу международного обмена. Под термином «мировой рынок» понимают любые товарообменные процессы между странами, связанные с куплей-продажей всего множества продукции, товаров, услуг; независимо от того, кто является агентом торговых операций.

Совокупность рынков, действующих в пределах страны, обменных процессах и товарно-денежных отношений на этих рынках, именуют внутренним (национальным) рынком.

В составе внутреннего и мирового рынков могут выделяться региональные. О последних как самостоятельных принято говорить при наличии достаточно масштабных, регулярно действующих территориальных рыночных структур.

### **1.2.2. Механизм рыночного саморегулирования и его основные элементы**

**Хозяйственная система** – особым образом упорядоченная система связи между производителями и потребителями материальных и нематериальных благ. Выделяют две хозяйственных системы:

- 1) *рыночную*, основанную на внутреннем механизме саморегулирования (спонтанном порядке);
- 2) *государственную* – основа, которой внешний механизм организации (иерархия).

**Механизм саморегулирования** – это совокупность форм, методов, инструментов самовоспроизводства (или саморазвития).

**Рыночный механизм саморегулирования** – это совокупность институтов рынка, инфраструктуры, правовых норм и экономических рычагов (цена, прибыль, конкуренция).

1. Первые идеи о саморегуляции рыночного механизма выразил еще А. Смит. Мысль о «невидимой руке», управляющей механизмом ценообразования, легла в основу *классической полит. экономии*.

2. *Неоклассики* рассматривали рыночный механизм саморегулирования

как возникающие временные равновесие между спросом и предложением ( $D = S$ ), в результате взаимодействия покупателей (стремящихся к максимизации выгоды) и продавцов (стремящихся к максимизации прибыли) на рынке.

*Равенство спроса предложению характеризуется:*

- относительным временным характером;
- равновесной ценой, которая возникает не путем сознательного решения, а спонтанно, вопреки желаниям и интересам продавцов и покупателей;
- механизм, способствующий появлению спонтанного динамического порядка – конкуренция.

3) В теории *предельной полезности* У.С. Джевонса, К. Менгера, Л. Вальраса, каждый человек при обмене товаров руководствуется, прежде всего, своей субъективной ценностью, которая определяется предельной полезностью этих благ. Хотя при этом он опирается на свою индивидуальную шкалу ценностей и выстраивает свои предпочтения по их важности, тем не менее, в процессе обмена эти шкалы в результате взаимного влияния координируются, и на этой основе возникает никем заранее не предусмотренная структура и спонтанный порядок, который рассматривается в качестве равновесной цены.

Таким образом, динамический порядок, возникающий на рынке, является спонтанным, а не заранее спланированным сверху (со стороны государства), или снизу (со стороны участников рынка).

4) *Институциональный подход* делает акцент на **транзакционных издержках**, связанных не с производством как таковым (расходы на сырье, материалы, заработную плату, транспорт и т. п.), а с сопутствующими ему затратами в сфере обмена. (Термин впервые был введен в экономическую науку американским экономистом, лауреатом Нобелевской премии Рональдом Коузом в его работе «Природа фирмы»). Структура транзакционных издержек:

### **1.2.3. Закон спроса и неценовые факторы рыночного спроса. Закон предложения и неценовые рыночные предложения. Кривая спроса и предложения**

**Спрос** – это платежеспособная потребность, то есть это объем товаров и услуг, которые потребители готовы и могут купить по определенной цене в данный момент времени.

Рассмотрим следующий условный пример. Допустим, в данной местности с определенным числом жителей установилось следующее соотношение между ценой и количеством какого-нибудь товара, которое могут приобрести потребители при разных ценах

Соотношение между ценой и количеством товара

Цена за 1 единицу товара в у.д.е. Величина спроса в штуках

На оси абсцисса отложим спрос (Q) а на оси ордината – цены (P). Соединив точки, мы получим кривую спроса (D).

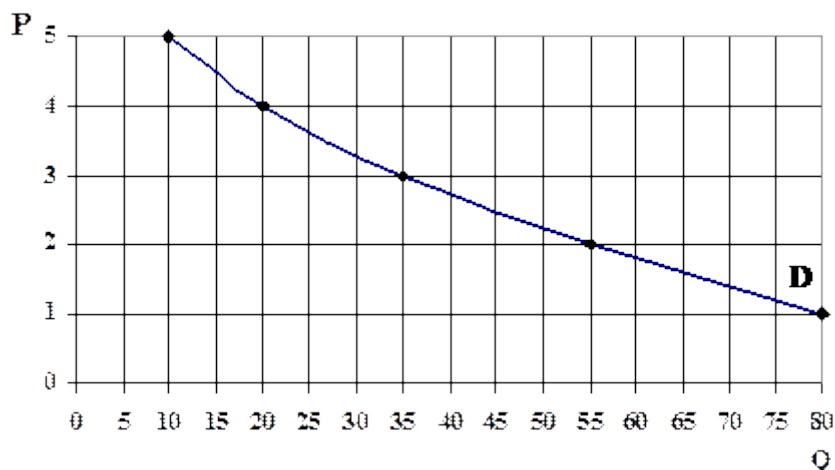


Рисунок 1.1 – Кривая спроса

На графике ясно видно, что между ценой товара и величиной спроса существует обратная зависимость, которую отражает **закон спроса: снижение цены (при прочих равных условиях) ведет к росту спроса и наоборот.**

Но в экономике могут происходить процессы, влияющие на изменение спроса без изменения цены товара. Потребители могут проявить готовность купить больше или меньше данного товара по старым ценам. В этих случаях говорят об изменении не объема, а самого спроса. Такие изменения происходят под воздействием **неценовых факторов.**

К основным **неценовым детерминантам рыночного спроса** относят следующие:

**1. Предпочтения (вкусы) потребителей.** Благоприятные перемены в предпочтениях покупателей увеличивают спрос на данный товар, при этом кривая спроса смещается вправо и наоборот. Вкусы потребителей могут изменяться под действием рекламы, изменений моды, возраста, климата, научно-технического прогресса и т.д.

**2. Количество покупателей на рынке.** Увеличение числа потребителей определенного товара повышает спрос на него, и наоборот, сокращение числа покупателей снижает спрос. При этом кривая спроса смещается соответственно вправо или влево. На изменение количества покупателей на рынке могут оказывать влияние следующие причины: темп рождаемости, расширение границ международных рынков, изменения продолжительности жизни и др.

**3. Потребительский бюджет** или доходы покупателей. Если в отношении основной массы товаров рост доходов приводит к повышению спроса, то в случае с некоторыми продуктами наблюдается противоположный процесс. Товары, спрос на которые находится в прямой зависимости от изменения денежных доходов, называют товарами высшей категории, а те товары, спрос на которые изменяется в противоположном направлении, называются товарами низшей категории.

**4. Потребительские ожидания** относительно изменения цен в будущем. Инфляционные ожидания населения приводят к увеличению спроса, а уверенность людей в падении цен ведет к его сокращению.

**5. Цены на сопряженные товары.** Между ценой на один из взаимозаменяемых товаров и спросом на другой существует прямая зависимость. Для взаимозаменяемых товаров наблюдается обратная зависимость.

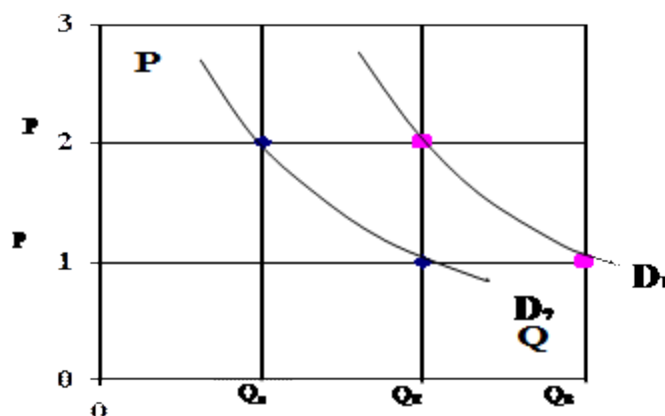


Рисунок 1.2 – Сдвиг кривой спроса влево

Теперь выясним, как поведет себя кривая спроса, если начнут меняться неценовые факторы, влияющие на спрос (рисунок 1.2).

Допустим, что меняется такой фактор, как доход. При возросшем доходе потребители могут купить по цене  $P_1$  уже больше товара ( $Q_2$ ). Можно предполагать, что и по цене  $P_2$  они станут приобретать большее количество товара. Следовательно, новые точки, отражающие иные взаимоотношения  $Q$  и  $P$  находятся правее первоначальной кривой спроса  $D_1$ . Следовательно, кривая спроса перемещается вправо. Если происходит снижение спроса, то кривая спроса сместится влево ( $D_2$ )

Поэтому, когда происходит сдвиг кривой спроса, то говорят, что изменился спрос на данный товар. Увеличение спроса на данный товар означает, что кривая спроса сдвигается вправо. При уменьшении спроса кривая спроса смещается влево.

**Предложение** — это объем товаров, которые продавцы готовы продать потребителю по определенным ценам.

#### Цена и предложение товара

Цена за 1 единицу товара, у.д.е. Величина предложения в штуках

Перенесем эти данные на график. На оси абсцисса отложим количество предложенных товаров, а на оси ординат – цену за единицу товара. Полученная кривая (прямая) называется **кривой предложения** и обозначается буквой **S** (рисунок 1.3). Она отражает взаимосвязь между количеством предложенного товара и его ценой.

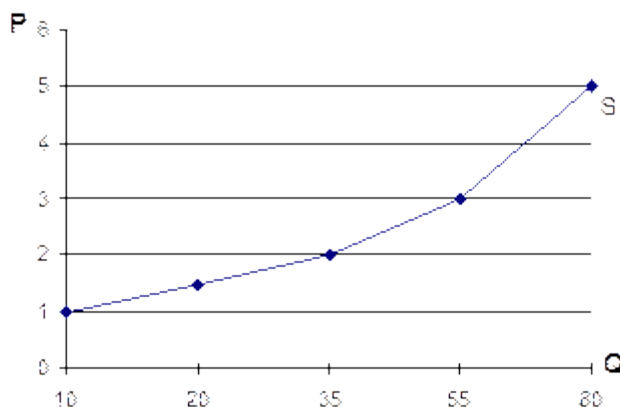


Рисунок 1.3 – Кривая предложения

На графике видно, что существует прямая зависимость между ценой и предложением товаров на рынке. С повышением цены (при прочих равных условиях) возрастает и величина предложения и наоборот. **Эта специфическая связь между ценой и предложением товаров называется законом предложения.** Он показывает, что производители хотят производить и предлагают к продаже больше товаров по высоким ценам, чем по низким.

Кроме цены, на предложение влияют следующие **факторы неценового характера**:

**1. Ресурсные цены.** Увеличение цен на экономические ресурсы повышает издержки производства и сокращает предложение того или иного товара. При этом кривая предложения смещается влево. И наоборот, снижение ресурсных цен уменьшает производственные затраты и увеличивает предложение, сдвигая кривую вправо.

**2. Технологии.** При внедрении новых, более совершенных технологий продукция производится более эффективно, что в свою очередь снижает уровень издержек и увеличивает предложение.

**3. Налоги и субсидии.** Увеличение налогов сокращает величину прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и следовательно, уменьшает возможности для увеличения предложения товара. Государственные дотации, наоборот, увеличивают предложение.

**4. Цены на другие товары** также способны влиять на изменение предложения. Например, снижение цены на говядину может побудить фермера предлагать к продаже больше свинины, и наоборот, повышение цены на говядину вызовет стремление фермера сократить предложение свинины.

**5. Ожидания производителей относительно изменения цен** влияют на заинтересованность производителей в продаже товаров в настоящее время. Ожидая повышения цены на производимый товар, фирма будет задерживать реализацию своей продукции. Это вызовет сокращение предложения. Если же наблюдается тенденция снижения цен, объем предложения в данный момент будет увеличиваться.

**6. Количество продавцов на рынке.** По мере вхождения в рынок новых фирм число поставщиков будет увеличиваться и кривая предложения станет смещаться вправо и наоборот.

Под воздействием одного или нескольких факторов из перечисленных выше кривая предложения может смещаться либо вправо, либо влево.

Цена товара, при которой количество товара, предложенного на рынке, равно количеству товара, на который предъявлен спрос, называется **равновесной ценой**. **Равновесная цена** – это цена, при которой совпадают желаемые покупки и желаемые продажи, и отсутствует тенденция изменения цен и количества товара. Соответствующий этой цене объем товара называется **равновесным количеством товара**.

В точке (E) пересечения кривой спроса и кривой предложения достигается рыночное равновесие (рисунок 5.4). Она называется **точкой рыночного равновесия** и показывает уровень цены рыночного равновесия и равновесный объем производства. При других уровнях цены данное равенство спроса и предложения не обеспечивается.

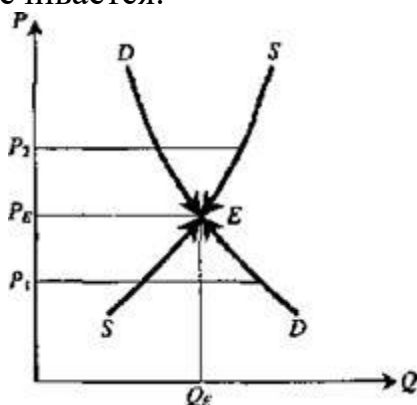


Рисунок 1.4 – Взаимодействие спроса и предложение

Равновесие спроса и предложения приводит к общему равновесию в экономике. Общее равновесие – состояние экономики, в котором все рынки и субъекты хозяйства одновременно находятся в равновесии. Описанный механизм формирования равновесной цены получил название равновесия по Вальрасу. В модели, предложенной швейцарским экономистом Леоном Вальрасом (1834-1910 гг.), цена складывается под влиянием избытка спроса и предложения. Объем спроса и предложения зависит от цены спроса и цены предложения.

В условиях свободной конкуренции при прочих равных условиях любое состояние рынка, кроме равновесного, будет нестабильным. Нарушение равновесия в условиях свободной конкуренции восстанавливается, как мы уже видели, автоматически через конкурентное понижение и повышение цен в случае дефицита или избытка товара на рынке. Такое свободное движение цены, постоянное ее стремление к равновесному значению является следствием уравновешивающей функции цены.

### Контрольные вопросы

1. Дайте понятие рынка?
2. Перечислите основные функции рынка.

3. Назовите механизм рыночного саморегулирования и его основные элементы.
4. О чем гласит закон спроса?
5. Перечислите основные детерминанты спроса?
6. О чем гласит закон предложения?
7. Перечислите основные детерминанты предложения?
8. Что такое Равновесная цена?

## **РАЗДЕЛ 2. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)**

### **Тема 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И ПРЕДПРИЯТИЯ**

2.2.1. Характеристика отрасли сельского хозяйства.

2.2.2. Предприятие в условиях рыночной экономики.

2.2.3. Организационно-правовые формы предприятия.

#### **2.2.1. Характеристика отрасли сельского хозяйства**

**Характеристика сельского хозяйства** представляет собой описание ведущей отрасли агропромышленного комплекса.

Сельскохозяйственное производство – материальная основа для развития всех отраслей хозяйства. Ведь сельскохозяйственная продукция является первым условием жизни потребителей, производителей, а также любого производства в целом. Поэтому все изменения, происходящие в сельском хозяйстве, косвенно или непосредственно влияют на экономику всего государства, а также сказываются на уровне жизни народа, проживающего в данном регионе.

В условиях рыночной экономики успешное функционирование предприятий сельского хозяйства невозможно без анализа и планирования их деятельности. Характеристика сельского хозяйства является базой для оценки и анализа отрасли.

Каких-то стандартных правил для ее написания нет. Характеристика сельского хозяйства – это обобщение тенденций развития отрасли, факторов, влияющих на ее развитие и существующих проблем.

Сельское хозяйство характеризуется высоким уровнем зависимости от природных и погодных условий. Земля для сельского хозяйства – главное средство производства.

В сельском хозяйстве выделяют две основные отрасли:

1. Растениеводство, которое делится на производство непродовольственных и продовольственных культур. Экономически эффективно производство зерновых. Следующими по популярности являются масличные культуры, потом сахароносные культуры. И на последнем месте стоят овощные и плодовые культуры.

2. Животноводство. Популярны: разведение крупного рогатого скота (КРС), свиноводство, овцеводство, птицеводство и рыболовство.



### **2.2.2. Предприятие в условиях рыночной экономики**

На всех этапах развития экономики основным звеном является предприятие. Под самостоятельным промышленным предприятием понимается производственная единица, обладающая производством, техническим единством, организационно административной структурой.

Предприятие – самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в её распоряжении после уплаты налогов и других платежей.

Цель деятельности предприятия – это удовлетворение материальной потребности общества- и получение прибыли.

В условиях рыночных отношений ключевой фигурой выступает предприниматель. Основная цель предпринимательства – получение прибыли, но не любой ценой.

Приступая к созданию предприятия, любая группа предпринимателей должна иметь перед собой четкую и ясную цель, которая должна быть подкреплена системой постоянного получения заказов на свою продукцию или услуги.

Важным качеством любого предпринимателя современного предприятия является способность гибко реагировать в ситуации на рынке.

Самостоятельное предприятие – это сложная организационная структура, особое внимание уделяется совершенствованию организации промышленного предприятия по трем основным направлениям:

- научная организация производства (НОП);
- научная организация труда (НОТ);
- научная организация управления (НОУ).

НОП – имеет целью создание оптимальной технико-технологической системы на предприятии.

НОТ – построение здоровых, нормативных отношений в коллективе (оплата труда, улучшение организации труда, рабочего места).

НОУ – система экономических, технических и гуманитарных средств, обеспечивающих целенаправленность воздействия на материальную и человеческую подсистему предприятия.

**Что понимается под предприятием согласно действующему законодательству?**

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

Предприятие после государственной регистрации приобретает статус юридического лица, под которым понимается организация, имеющая в собственности, хозяйственном ведении и оперативном управлении обособленное имущество и отвечающая по своим обязательствам этим имуществом, от своего имени приобретающая и осуществляющая имущественные и личные неимущественные права, несущая обязанности и выступающая истцом и ответчиком в суде.

Предприятие как экономическое понятие представляет собой предпринимательскую производственную единицу, функционирующую в разных сферах деятельности и выступающую объектом собственности в виде обособленного имущественного комплекса.

С позиции права в состав предприятия как имущественного комплекса могут входить земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция и иное имущество. В многоукладной рыночной экономике любой дееспособный собственник имущества вправе учредить и ликвидировать предприятие. Из теории собственности также известно, что собственник имущества обладает всей совокупностью прав, которые включают в себя право собственности, а именно: право владения, право пользования, право распоряжения. Передавая эти правомочия (полностью или частично) трудовому коллективу или администрации предприятия, собственник как распорядитель имущества сохраняет свои обязательственные права по отношению к предприятию.

**На какие виды делятся предприятия по цели и характеру деятельности?**

По цели и характеру деятельности предприятия делятся на коммерческие и некоммерческие. Деятельность преобладающего большинства предприятий имеет коммерческий характер с получением прибыли. К некоммерческим принадлежат в большинстве случаев благотворительные, образовательные, медицинские, научные и другие организации непроектной сферы народного хозяйства.

**На какие виды делятся предприятия по форме собственности принадлежащего им имущества?**

По форме собственности принадлежащего им имущества предприятия делятся на частные, коллективные, коммунальные и государственные.

Частными являются предприятия, принадлежащие отдельным гражданам на правах частной собственности и с правом найма рабочей силы. К этому виду относят и те индивидуальные и семейные предприятия, которые базируются также на частной собственности, но только на личном труде (труде членов семьи).

Коллективным называют предприятие, которое базируется на собственности его трудового коллектива, а также на собственности кооператива, другого уставного общества или общественной организации. Коммунальным – предприятие, основанное на базе собственности соответствующей территориальной общины. Государственными являются предприятия, основанные на государственной собственности.

К государственным принадлежат также так называемые казенные предприятия, т.е. предприятия, не подлежащие приватизации. Решение о придании государственному предприятию статуса казенного принимает Кабинет Министров Украины, руководствуясь каким-либо одним из таких условий:

- предприятие осуществляет производственную или другую деятельность, которую в соответствии с действующим законодательством может выполнять только государственное предприятие;
- главным потребителем продукции предприятия (более 50 %) является государство; в) предприятие является субъектом природных монополий.

## **На какие виды делятся предприятия по национальной принадлежности капитала?**

По национальной принадлежности капитала принято различать предприятия (фирмы):

- национальные – капитал принадлежит предпринимателям своей страны;
- зарубежные (иностранные) – капитал является собственностью иностранных предпринимателей (фирм) полностью или в той части, которая обеспечивает им необходимый контроль; такие предприятия создаются в форме филиалов или дочерних фирм и регистрируются в стране местонахождения;
- смешанные – капитал принадлежит предпринимателям (фирмам) двух или нескольких стран, их регистрация осуществляется в стране одного из учредителей такого предприятия; если целью создания смешанного предприятия является совместная предпринимательская деятельность, то его называют совместным.

## **На какие виды делятся предприятия по правовому статусу и форме хозяйствования?**

Наиболее важной является классификация предприятий (фирм) по правовому статусу и форме хозяйствования. Единоличное предприятие является собственностью одного лица или семьи; оно несет ответственность по своим обязательствам всем имуществом (капиталом). Такое предприятие может быть зарегистрировано как самостоятельное или как филиал другого предприятия (другой фирмы). Форму единоличных предприятий имеют преимущественно фирмы, небольшие по численности работников.

Кооперативные предприятия (кооперативы) – добровольные объединения граждан с целью совместного ведения хозяйственной или другой деятельности. Характерным их признаком является личное участие каждого в совместной деятельности, использовании собственного или арендованного имущества.

В государственном секторе экономики одной из форм предпринимательства являются арендные предприятия. Аренда состоит во временном (на договорной основе) владении и пользовании имуществом, необходимым арендатору для осуществления предпринимательской деятельности. Объектами аренды могут быть целостные имущественные комплексы государственных предприятий или их структурных подразделений (филиалов, цехов, участков), а также отдельные единицы имущества.

Выделяемые по этому признаку хозяйственные общества являются объединениями предпринимателей, такие общества в зависимости от характера интеграции (лиц или капитала) и меры ответственности по обязательствам (полная или частичная) делятся на полные, с ограниченной ответственностью, командитные и акционерные.

Полное общество (общество с полной ответственностью) – общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам предприятия всем своим имуществом. Обществом с ограниченной ответственностью считается такое, которое имеет уставный фонд, разделенный на части; размер их определяется учредительными документами. Участники этого общества несут ответ-

ственность в пределах их вноса. Коммандитным является общество, которое, наряду с членами с полной ответственностью, включает одного и больше участников, ответственность которых ограничивается личным взносом в имущество такого общества.

Наиболее развитой формой хозяйственных обществ является акционерное общество. Главным атрибутом общества служит акция – ценная бумага без установленного срока обращения, которая свидетельствует о долевом участии акционера в уставном фонде общества; подтверждает членство в нем и право на получение части прибыли в виде дивиденда и на участие в распределении имущества при ликвидации общества.

### **Какие существуют разновидности добровольных объединений предприятий?**

Как свидетельствует мировой и отечественный опыт хозяйствования в условиях рыночной экономики, предприятия и другие первичные субъекты хозяйствования могут создавать разные по принципам и целям добровольные объединения:

- ассоциации;
- корпорации;
- консорциумы;
- концерны;
- картели;
- синдикаты;
- тресты;
- холдинги;
- финансовые группы.

Теперь основными формами добровольных объединений предприятий (фирм, организаций) все больше становятся концерны, корпорации и финансовые (промышленно-финансовые) группы.

### **Что такое ассоциация?**

Ассоциации – это самая простая форма договорного объединения предприятий (фирм, компаний, организаций) с целью постоянной координации хозяйственной деятельности. Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность любого из ее участников (членов).

### **Что такое корпорация?**

Корпорации – это договорные объединения субъектов хозяйствования на основе интеграции их научно-технических, производственных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий для централизованного регулирования деятельности каждого из участников.

### **Что такое консорциумы?**

Консорциумы – это временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели (например, осуществления совместного крупного хозяйственного проекта). Участниками консорциума могут быть государственные и частные фирмы, а также отдельные страны (например, Международный консорциум спутниковой связи).

### **Что такое концерн?**

Концерны – это форма уставных объединений предприятий (фирм), которая характеризуется единством собственности и контроля; объединение происходит чаще всего по принципу диверсификации, когда один концерн интегрирует предприятия (фирмы) разных отраслей экономики (промышленность, транспорт, торговля, научные организации, банки, страховое дело). После создания концерна субъекты хозяйствования теряют свою самостоятельность, подчиняясь мощным финансовым структурам. В современных условиях значительно расширяется сеть международных концернов.

#### **Что такое картель?**

Картели – это договорные объединения предприятий (фирм) преимущественно одной отрасли для осуществления совместной коммерческой деятельности – регулирование сбыта изготовленной продукции.

#### **Что такое синдикат?**

Синдикат – это организационная форма существования разновидности картельного соглашения, предусматривающего реализацию продукции участников через создаваемый совместный сбытовой орган или сбытовую сеть одного из участников объединения. Таким же образом может быть организована закупка сырья для всех участников синдиката. Эта форма объединения предприятий присуща отраслям с массовым производством однородной продукции.

#### **Что такое трест?**

Трест – это монополистическое объединение предприятий, ранее принадлежавших различным предпринимателям, в единый производственно-хозяйственный комплекс. При этом предприятия полностью теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, поскольку интегрируются все направления их деятельности.

#### **Что такое финансовые группы?**

Финансовые группы – объединения юридически и экономически самостоятельных предприятий (фирм) разных отраслей народного хозяйства. В отличие от концерна во главе финансовых групп становятся один или два банка, которые распоряжаются капиталом предприятий (фирм, компаний), входящих в состав финансовых групп, координируют все сферы их деятельности.

### **2.2.3. Организационно-правовые формы предприятия**

Наиболее важным признаком классификации хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является деление хозяйствующего субъекта по признаку организационно-правовых форм предприятий, которые регламентируются государством через Гражданский кодекс РФ (ГК РФ).

Гражданский кодекс вводит понятия «коммерческая организация» и «некоммерческая организация».

Коммерческая организация преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Некоммерческая организация не преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, и если получает прибыль, то она не распределяется между участниками организации.

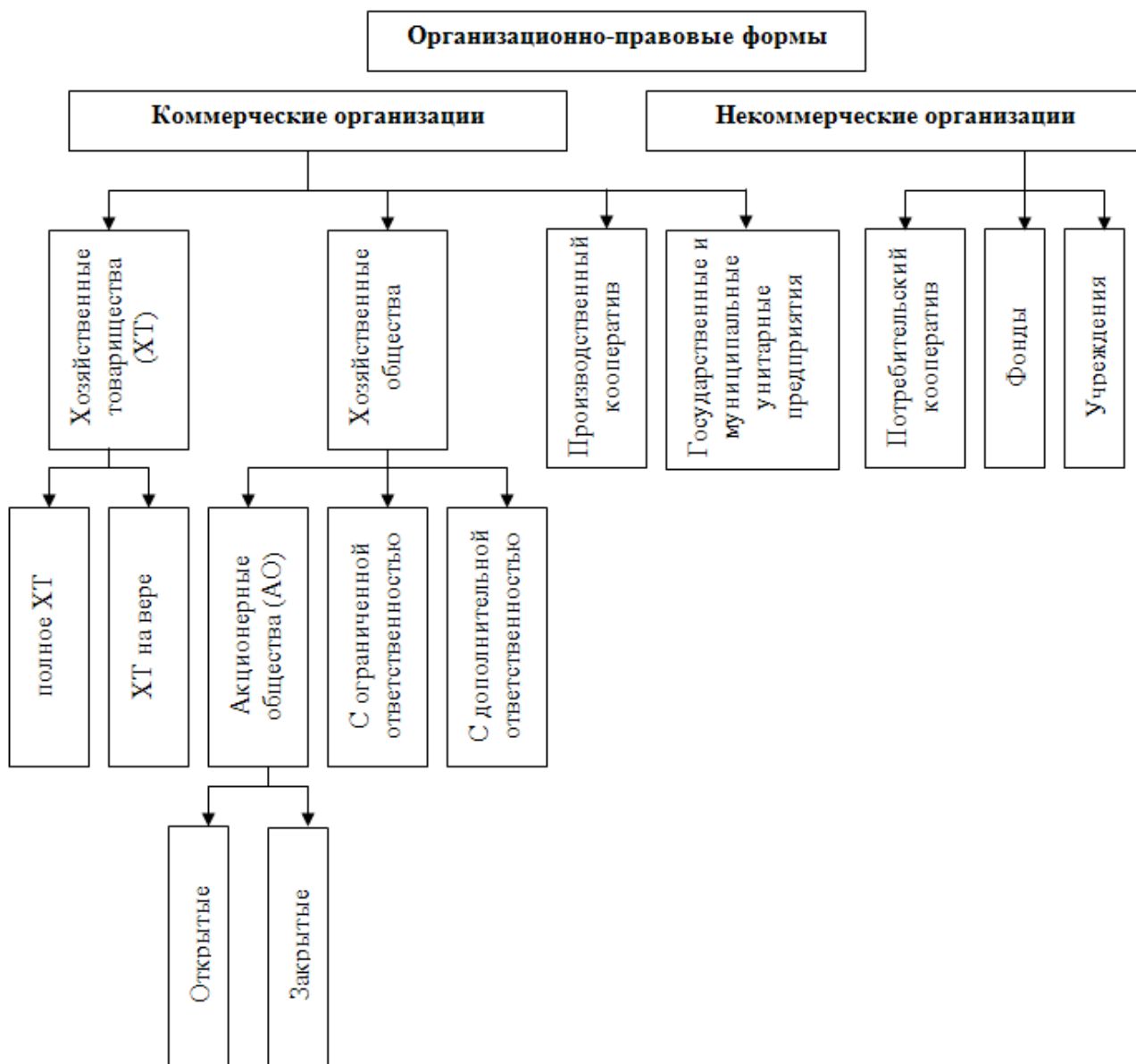


Рис 2.4. Структура организационно-правовых форм организаций

### Контрольные вопросы

1. Каковы цели коммерческих и некоммерческих организаций?
2. Что понимается под предприятием согласно действующему законодательству?
3. На какие виды делятся предприятия по цели и характеру деятельности?
4. На какие виды делятся предприятия по форме собственности принадлежащего им имущества?
5. На какие виды делятся предприятия по национальной принадлежности капитала?
6. На какие виды делятся предприятия по правовому статусу и форме хозяйствования?
7. Какие существуют разновидности добровольных объединений предприятий?
8. Что такое ассоциация?
9. Что такое корпорация?

10. Что такое консорциумы?
11. Что такое концерн?
12. Что такое картель?
13. Что такое синдикат?
14. Что такое трест?
15. Что такое финансовые группы?

## **Тема 2.2. ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

2.2.1. Значение и особенности использования земли в сельском хозяйстве.

2.2.2. Состав, структура и состояние земельных ресурсов.

2.2.3. Экономическая эффективность использования земли и пути её повышения.

### **2.2.1. Значение и особенности использования земли в сельском хозяйстве**

В сельском хозяйстве земля – главное средство производства, функционирующее одновременно как предмет труда и как средство труда.

Земля как средство производства отличается от других средств производства рядом специфических особенностей.

1. Земля является продуктом природы, в то время как другие средства производства – результат труда человека. Земля возникла намного раньше самого человека и не может быть продуктом его труда (отчасти лишь плодородие верхнего слоя земли – почвы – зависит от результатов труда). Следовательно, земля искусственно невоспроизводима.

2. Земля территориально ограничена. Это понятие в экономическом смысле означает не столько ограниченность поверхности суши, сколько недостаточность территории, обладающей определенным сочетанием свойств и природных условий, наиболее благоприятных для сельскохозяйственного производства. В качестве условий, ограничивающих хозяйственную деятельность человека, выступают также естественные преграды, препятствующие обработке почвы.

3. Земля не может быть заменена никакими другими средствами производства; без нее не может осуществляться производственный процесс в сельском хозяйстве, особенно в земледелии.

4. Земля неоднородна по качеству, вследствие чего при равных вложениях в единицу площади количество получаемой продукции может быть различным.

5. Результаты сельскохозяйственного производства зависят от местоположения, размеров и рельефа участка.

6. Земля обладает территориальной протяженностью и постоянным расположением участков, что позволяет широко применять в сельском хозяйстве мобильные машины.

7. Характер использования земли в сельскохозяйственном производстве

многоплановый. На ней возделывается большое число различных видов сельскохозяйственных культур: зерновых, технических, кормовых, плодовых и др.

8. Земля при правильном использовании не изнашивается, не ухудшается, а, напротив, улучшает свои свойства, тогда как другие средства производства изнашиваются, устаревают морально и заменяются новыми в процессе труда. Эта особенность земли обусловлена ее ценнейшим свойством – плодородием почвы.

Под **плодородием** понимают свойство земли отдавать возделываемым растениям необходимые питательные вещества для получения урожая. Различают три вида плодородия: естественное, искусственное и экономическое.

**Естественное (потенциальное) плодородие** рассматривается как результат длительного почвообразующего процесса. Оно определяется запасами питательных веществ, их доступностью для растений, физическими, механическими и другими свойствами почвенного слоя, сформировавшегося на исходных породах в определенном климате.

**Искусственное плодородие** – это результат воздействия человека на почву путем ее обработки, внесения минеральных и органических удобрений, осуществления мелиоративных и почвозащитных работ, других мероприятий.

**Экономическое (эффективное) плодородие** – это единство естественного и искусственного плодородия. Возникает в результате использования природных ресурсов почвы, пополнения недостающих питательных веществ, улучшения ее физических и других свойств. Экономическое плодородие в значительной степени зависит от уровня научно-технического прогресса.

### 2.2.2. Состав, структура и состояние земельных ресурсов

Земли, находящиеся в пределах Российской Федерации, составляют земельный фонд страны. В соответствии с основным целевым назначением все земли подразделяются на следующие категории:

- сельскохозяйственного назначения;
- населенных пунктов, в том числе городских и сельских;
- промышленности и иного специального назначения;
- особо охраняемых территорий и объектов (занимаемые государственными природными заповедниками, парками, ботаническими садами, курортами и т.д.);
- лесного фонда;
- водного фонда;
- запаса (неиспользуемые, находящиеся в государственной и муниципальной собственности).

К землям сельскохозяйственного назначения относят территории, предоставленные сельскохозяйственным товаропроизводителям и предназначенные для ведения сельского хозяйства. Их основу составляют сельскохозяйственные угодья. К ним относятся также площади, занятые лесом, кустарником, болотами, усадьбами и другими угодьями, без которых ведение сельского хозяйства невозможно. Доля земель сельскохозяйственного назначения в общей земельной площади составляет 24%.



*Сельскохозяйственные угодья* – это земли, систематически используемые для получения сельскохозяйственной продукции. Они включают пашню, залежь, многолетние насаждения, кормовые угодья (сенокосы и пастбища). Их доля в общей площади земельного фонда составляет 12,9%.

*Пашня* – это сельскохозяйственные угодья, систематически обрабатываемые и используемые под посевы сельскохозяйственных культур, включая многолетние травы и чистые пары.

К *залежи* относятся земельные участки, которые ранее были пашней, но по различным причинам не засеваются (более года) сельскохозяйственными культурами.

*Многолетние насаждения* – сады, ягодники, виноградники, хмельники, цитрусовые, чайные и другие плантации.

*Сенокосы* – сельскохозяйственные угодья, систематически используемые под сенокосение.

*Пастбища* – земли, на которых систематически пасут животных, и такое использование является для них основным.

Структура сельскохозяйственных угодий представляет процентное соотношение отдельных видов угодий к общей их площади. В Российской Федерации на долю пашни приходится 60%, сенокосов – 9, пастбищ – 28, многолетних насаждений – 1, залежи – 2%.

Эффективность использования земли в определенной степени характеризуется структурой сельскохозяйственных угодий. Пашня и многолетние насаждения – наиболее продуктивные виды угодий, их удельный вес в структуре в значительной мере определяет уровень использования земли. Структура сельскохозяйственных угодий зависит от зональных особенностей и значительно различается по экономическим районам. Она также в значительной степени зависит от специализации хозяйств.

Продолжается процесс выбытия земель из сельскохозяйственного оборота. За последние десять лет площадь наиболее продуктивного вида сельскохозяйственных угодий – пашни сократилась на 40,8 млн га, или на 31 %. В результате чего уменьшилась посевная площадь. Сократилась площадь посевов зерновых и кормовых культур, но возросла площадь технических культур, особенно подсолнечника. Практически не изменилась площадь чистых паров, но их доля в площади пашни возросла с 10,5 до 15,4%.

Основные землепользователи в Российской Федерации – сельскохозяйственные предприятия (общества с ограниченной ответственностью, производственные кооперативы, акционерные общества, товарищества и др.). В них сконцентрировано 121,1 млн га сельскохозяйственных угодий (64% общей их площади), из них пашни – 78,6 млн га (68%), сенокосов и пастбищ – 40,9 млн га (58%).

В сельскохозяйственных предприятиях за годы аграрной реформы площадь всех видов сельскохозяйственных угодий сократилась, за исключением площади залежи, которая возросла.

В крестьянских фермерских хозяйствах площадь сельскохозяйственных угодий составляет 23,8 млн га (12,5%), в хозяйствах населения – 29,7 млн га (15,5%). Из муниципальных земель хозяйствам всех категорий для сенокосе-

ния и выпаса скота выделено во временное пользование или аренду сельскохозяйственных угодий площадью 15,2 млн га (8%).

В России провозглашены многообразие форм собственности, в том числе и земельной, – частная, государственная, муниципальная, общая (совместная) – и их равенство в экономике. Земля, находящаяся в государственной собственности, закрепляется за государственными предприятиями (учебно-производственными, опытно-производственными хозяйствами и др.) во владение, пользование и распоряжение. Земельные ресурсы, находящиеся в муниципальной собственности, закрепляются за муниципальными предприятиями во владение, пользование и распоряжение. Коммерческие (товарищества, общества, производственные кооперативы) и некоммерческие (потребительские кооперативы) организации, кроме государственных и муниципальных, являются собственниками земли, переданной им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами).

Земля и другое имущество крестьянского (фермерского) хозяйства принадлежат его членам на праве совместной собственности, если договором между ними не установлено иное; продукция и доходы, полученные в результате деятельности крестьянского (фермерского) хозяйства, являются общим имуществом членов указанного хозяйства и используются по соглашению между ними.

Значительная часть сельскохозяйственных угодий неблагоприятна для возделывания сельскохозяйственных растений. Более половины их излишне увлажнены, имеют повышенную кислотность, засолены, подвержены водной и ветровой эрозии, три четверти общей площади пашни расположено в районах рискованного земледелия и с недостаточной влагообеспеченностью. Наибольшую опасность по последствиям представляет эрозия. Различным ее видам подвержена четверть всех сельскохозяйственных угодий, в том числе почти треть пашни. Наибольшая доля приходится на земли, подверженные водной эрозии (около 20%). Удельный вес земель, подверженных ветровой эрозии, — 8%. Засоленные и солонцеватые земли занимают 21% площади сельскохозяйственных угодий, из них 7% пашни.

В последние годы идет процесс деградации наиболее плодородных почв России – черноземов. Так, из-за роста оврагов ежегодно выбывают из использования до 20-25 тыс. га черноземных почв, а темпы роста эродированных черноземов достигли 200-250 тыс. га в год.

И это при том, что земли с черноземными почвами составляют всего 120 млн га, или 7% общего земельного фонда, на них расположено почти 60% всей пашни и производится около 80% земледельческой продукции страны.

Содержание гумуса в почвах большинства регионов уже достигло минимальных значений (1,5-5,0%), за которыми наступает деградация. В связи с резким сокращением применения минеральных и органических удобрений в большинстве регионов складывается отрицательный баланс питательных веществ.

Основные направления рационального использования земельных ресурсов и их охраны следующие:

- сохранение природной среды путем создания системы средостабилизирующих и особо охраняемых территорий, способных поддерживать экологический баланс;

- вовлечение в сельскохозяйственное производство выбывших из сельскохозяйственного использования земель;
- предотвращение деградации земель;
- восстановление утраченных вследствие нерациональной хозяйственной деятельности и деградации первоначальных свойств и качеств земельных угодий, соответствующих окружающим природным условиям;
- переход на ресурсосберегающие технологии и системы хозяйственного использования земель.

Рациональное использование земельных ресурсов предполагает их мониторинг.

Мониторинг земель представляет собой систему наблюдений за состоянием земельного фонда для своевременного выявления изменений, их оценки, предупреждения и устранения последствий негативных процессов. Объектом мониторинга являются все земли Российской Федерации независимо от форм собственности, целевого назначения и характера использования.

При ведении мониторинга выявляют следующие процессы:

- *эволюционные* (связанные с естественно-историческим развитием);
- *циклические* (связанные с суточными, сезонными, годовыми и иными периодами изменений природного характера);
- *антропогенные* (связанные с человеческой деятельностью);
- *чрезвычайные ситуации* (связанные с авариями, катастрофами, стихийными и экологическими бедствиями и др.).

Мониторинг служит информационным обеспечением государственного земельного надзора, управления земельными ресурсами, землеустройства. Он позволяет осуществлять рациональный контроль за использованием и охраной земель.

Мониторинг земель проводится путем систематических наблюдений (съёмка, обследование и изыскание) за состоянием земель для выявления изменений и оценки:

- состояния землепользования, угодий, полей, участков;
- процессов, связанных с изменением плодородия почв (опустынивание, развитие водной эрозии, потеря гумуса, ухудшение структуры почвы, заболачивание и засоление), зарастанием и закустариванием сельскохозяйственных угодий, загрязнением пестицидами, тяжелыми металлами, радионуклидами, другими токсичными веществами.

По результатам оценки составляются оперативные сводки, доклады, научные прогнозы и рекомендации с приложением тематических карт, диаграмм и таблиц, характеризующих динамику и тенденции развития изменений, в особенности имеющих негативный характер.

В решении проблем рационализации использования земельных ресурсов и их охраны большая роль принадлежит федеральным целевым программам, являющимся важнейшим средством реализации политики государства, активного воздействия на экономические и экологические процессы.

### **2.2.3. Экономическая эффективность использования земли и пути её повышения.**

Земля в сельскохозяйственном производстве является основным средством производства, и от того, насколько рационально ее используют зависит решение задач, стоящих перед отраслью.

Главный путь повышения экономической эффективности использования земли в сельском хозяйстве на современном этапе – последовательная интенсификация.

Практическое осуществление интенсификации земледелия включает широкий круг факторов, связанный не только с дополнительными вложениями, но и с совершенствованием технологии, организации производительности и труда. На всех этапах развития сельского хозяйства между ними должна быть определенная согласованность. Порою совершенствование технологии, организации производства и труда дает больший экономический эффект, чем новые дополнительные вложения. Одновременно необходимо также соблюдение научно обоснованной пропорциональности между составными частями дополнительных вложений, имея ввиду при этом их количество и качество. Только при этом условии обеспечивается постоянное увеличение производительной силы земли, повышение экономической эффективности интенсификации земледелия.

Важнейшей составной частью ведения сельского хозяйства является система земледелия. Она направлена на повышение эффективности использования земли, постоянный рост ее плодородия. В систему земледелия включаются следующие основные элементы:

- землеустройство, в том числе ведение севооборотов;
- приемы борьбы с эрозией почвы, ее рациональная обработка;
- система машин;
- удобрение и известкование;
- орошение и осушение;
- семеноводство;
- окультуривание естественных сенокосов и пастбищ;
- борьба с сорняками, вредителями и болезнями растений, а также организационно-экономические и социальные мероприятия.

Важное значение в системе этих мер принадлежит правильному севообороту. Задача состоит в том, чтобы определить уровень насыщения его ведущей культурой, лучшие предшественники, промежуточные культуры, санитарные функции (очищение почвы и посевов от сорняков, вредителей и возбудителей болезней), оптимальную эффективность. Необходимо обеспечить положительный баланс органического вещества в почве, улучшить ее санитарное состояние, повысить плодородие почвы.

Для улучшения использования земли, сохранения и повышения ее плодородия важное значение имеет усиление борьбы с водной и ветровой эрозией, строительство противоселевых сооружений.

Механизация производства занимает особое место в системе земледелия. Она способствует облегчению и привлекательности сельскохозяйственного труда, повышению его производительности, выполнению работ в оптимальные

сроки и повышению урожайности. Вместе с тем стоит задача осуществления в каждом хозяйстве необходимых мер по более эффективному использованию имеющейся техники, и прежде всего за счет повышения квалификации и ответственности кадров, внедрения прогрессивных форм организации труда.

Огромный резерв повышения экономической эффективности использования земли представляет дальнейшее увеличение и улучшение применения органических и минеральных удобрений. Применение органических и минеральных удобрений, а также других средств химизации земледелия характеризуется высокой экономической эффективностью. Они являются средством воспроизводства гумуса как важнейшего фактора плодородности земли. Правильное применение органических и минеральных удобрений в научно обоснованных пропорциях и оптимальные сроки обеспечивает не только повышение урожайности сельскохозяйственных культур, но и способствует устойчивости их к неблагоприятным условиям, улучшению качества продукции.

Система семеноводства включает совокупность мер по сортообновлению и внедрению перспективных районированных сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, устойчивых к неблагоприятным условиям их возделывания в данной зоне и обеспечивающих более высокую урожайность и качество продукции.

Система окультуривания естественных сенокосов и пастбищ направлена на более интенсивное использование природных кормовых угодий в целях дальнейшего укрепления кормовой базы животноводства. Сюда входит комплекс мероприятий: очистка сенокосов и пастбищ от кустарников и мелколесья, их поверхностное коренное улучшение, проведение мелиоративных работ, рациональное использование и др.

Для успешной практической реализации системы земледелия в целом и отдельных ее элементов требуется организационно-экономическое обеспечение, предусматривающее не только обоснование необходимых трудовых и материальных ресурсов, но и организацию их использования.

Экономическая эффективность использования земельных угодий в сельском хозяйстве – уровень ведения хозяйства на земле, которое характеризуется выходом продукции и размером затрат на единицу площади. Перед землепользователями стоит задача обеспечить максимум выхода продукции с каждого гектара земли при минимальных затратах на производство.

Равный уровень ведения хозяйства может быть достигнут на землях разного качества и для объективной оценки экономической эффективности использования земли в сельском хозяйстве по отдельным зонам, районам и предприятиям необходимо учитывать данные экономической оценки земли.

Экономическая эффективность использования земли в сельском хозяйстве определяется системой показателей; основными из них являются стоимостные: землеотдача, землеемкость, объем валовой продукции сельского хозяйства, валовой доход, чистый доход или прибыль на 1 га сельскохозяйственных угодий, а также выход валовой продукции на единицу произведенных затрат.

При сравнительной характеристике эффективности использования земли могут применяться косвенные показатели: натуральные и относительные. К натуральным показателям относятся:

урожайность сельскохозяйственных культур; производство основных видов продукции растениеводства в расчете на 100 га пашни, ц; производство молока, мяса КРС и овец в живой массе, шерсти в расчете на 100 га с/х угодий, ц; производство мяса свиней в живом весе на 100 га пашни, ц; производство мяса птицы (ц) и яиц (ты. Шт.) в расчете на 100 га посевов зерновых культур.

Относительные показатели использования земли:

доля с/х угодий в общей площади земли; распаханность с/х угодий; доля интенсивных культур в структуре посевов; удельный вес орошаемых земель в площади сельхозугодий.

При определении экономической эффективности использования земли необходимо учитывать структуру и качество сельскохозяйственных угодий; это позволит дать более объективную оценку.

В последнее время экономическая эффективность использования земельных угодий в сельском хозяйстве России неуклонно снижается, что требует принятия неотложных мер. Главная роль здесь принадлежит государству, которое обязано, во-первых, разрабатывать и осуществлять целевые программы по сохранению площади и улучшению состояния земельных угодий, не допускать их сокращения и нецелевого использования, а во-вторых, способствовать созданию таких экономических условий, при которых возможно расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве и его интенсификация. Только тогда будут реализованы преимущества новых отношений собственности и механизма хозяйствования.

Назрела необходимость проведения государственной инвентаризации по всем категориям земель. По каждой категории должен быть налажен систематизированный учет количества, качества и правового положения земель в границах территорий, что необходимо для принятия управленческих решений.

В состав мероприятий по охране сельскохозяйственных угодий должны входить:

- строгое соблюдение требований отвода сельскохозяйственных земель для несельскохозяйственных целей в соответствии с функциональным зонированием, схемами и проектами сельских территорий, включая населенные пункты, производственную и социальную инфраструктуру;

- разработка и принятие нормативно-законодательных актов по отводу земель для различных видов землепользования с указанием и дифференциацией норм отвода;

- обеспечение своевременного возврата земель, предоставленных во временное пользование;

- взимание земельного налога в зависимости от кадастровой стоимости участка, наложение штрафов и компенсаций за порчу и загрязнение не только используемых земель, но и прилегающих к ним земельных, лесных и водных объектов.

В сложившихся условиях политика освоения в сельхозугодья земель должна быть иной, чем до реформирования. В тот период источниками для компенсации изымаемых площадей пашни были: трансформация сельскохозяйственных угодий (сенокосы, пастбища, залежь, старые многолетние насажде-

ния), освоение новых земель (кустарник, лес, болото), возврат временно изымаемой площади (мелиоративная подготовка, приусадебные участки и др.), передача земли от других категорий землепользователей (несельскохозяйственных предприятий, госземзапаса, гослесфонда).

С начала проведения земельной реформы в связи с изменением общественно-политической и экономической системы прирост и компенсация выбывших площадей пашни за счет вышеуказанных источников отодвигается на второй план. Для вовлечения в оборот новых земель сельскохозяйственным предприятиям потребуются дополнительные трудовые, денежные и материальные ресурсы, чем большинство хозяйств в нужном количестве не располагает. Освоение новых земель будет обходиться в 6-7 раз дороже, чем трансформация, которая может окупиться за 1,5-2 года. Однако установившийся процесс выбытия из сельскохозяйственного оборота пашни в сельхозорганизациях относит трансформацию к числу несвоевременных мероприятий.

Первоочередной задачей является мелиорирование недавно выбывшей из оборота пашни, пока она еще окончательно не заросла кустарниками и не требует коренных культур технических работ.

В этих условиях следовало бы разработать целевые программы восстановления пахотных земель по экономическим районам, включающие следующие мероприятия:

- первоочередную мелиорацию выбывших из оборота потенциально плодородных земель;

- всемерную интенсификацию земледелия на мелиорированных землях (известкование кислых почв, применение в оптимальных дозах минеральных удобрений, использование торфа и удобрений на торфяной основе с целью защиты окружающей среды и предохранения удобрений от вымывания питательных веществ из почвы);

- кооперирование желающих работать на мелиорируемых землях по обслуживанию производства и сбыта продукции;

- организацию экологического мониторинга на мелиорируемых землях.

Осуществление целевой программы восстановления земель требует участия государства в финансировании, обеспечении ресурсами и контроле за реализацией программных мероприятий.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова роль земли в сельском хозяйстве?
2. Назовите особенности использования земли как средства производства?
3. На какие категории подразделяются земли в соответствии с целевым назначением?
4. Что понимается под сельскохозяйственными угодьями?
5. Что понимается под пашней?
6. Что понимается под залежами?
7. Что понимается под многолетними насаждениями?
8. Что понимается под сенокосами?

9. Что понимается под пастбищами?
10. Какие формы собственности на землю вы знаете?
11. Что представляет собой мониторинг земельных угодий?
12. Перечислите основные направления рационального использования земельных ресурсов и их?
13. Какие основные элементы включают в систему земледелия?
14. Что входит в состав мероприятий по охране сельскохозяйственных угодий?
15. Назовите пути повышения эффективности использования сельскохозяйственных угодий.

## **Тема 2.3. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ И ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

2.3.1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов).

2.3.2. Состав и классификация основных средств по сферам производства, секторам экономики и отраслям.

2.3.3. Виды оценки, износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.

2.3.4. Показатели использования основных, средств.

2.3.5. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.

2.3.6. Источники формирования: оборотных средств.

2.3.7. Определение потребности в оборотных средствах.

### **2.3.1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов)**

**Основные средства** – это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию частями по мере износа.

По функциональному назначению основные фонды делят на производственные и непроизводственные.

По вещественно-натуральному составу основные фонды подразделяют на следующие группы:

1. Здания.
2. Сооружения.
3. Передаточные устройства.
4. Машины и оборудование.
5. Транспортные средства.
6. Производственный и хозяйственный инвентарь (емкости для хранения жидких и сыпучих материалов, тара, мебель, шкафы, компьютеры и т.д.).
7. Рабочий скот.
8. Продуктивный скот.



9. Многолетние насаждения.

10. Капитальные вложения по улучшению земель.

11. Инструменты и прочие основные фонды (стоимостью свыше 100 минимальных заработных плат).

Воспроизводство основных фондов играет исключительно важную роль, так как именно оно определяет количественное и качественное их состояние.

**Воспроизводство основных фондов** – это непрерывный процесс их обновления путем приобретения новых, реконструкции, модернизации и капитального ремонта действующих фондов.

В процессе воспроизводства решаются следующие задачи:

\*возмещение выбывающих по различным причинам основных фондов;

\*увеличение количества основных фондов с целью расширения объемов производства;

\*совершенствование структуры основных фондов.

Количественно воспроизводство основных фондов в течение года определяется по следующей формуле:

$$\Phi_k = \Phi_n + \Phi_v - \Phi_{\text{выб}},$$

где  $\Phi_k$  - стоимость основных фондов на конец года;

$\Phi_n$  - стоимость основных фондов на начало года;

$\Phi_v$  - стоимость основных фондов, вводимых в действие в течение года;

$\Phi_{\text{выб}}$  - стоимость основных фондов, выбывших в течение года.

**Коэффициент обновления (поступления) основных фондов ( $K_{об}$ )** - отношение стоимости введенных за год основных фондов к стоимости на конец года:

$$K_{об} = \Phi_v : \Phi_k$$

**Коэффициент выбытия основных фондов ( $K_{выб}$ )** - отношение стоимости выбывших в течение года основных фондов к стоимости их на начало года:

$$K_{выб} = \Phi_{\text{выб}} : \Phi_n$$

В определенной степени процесс воспроизводства характеризуют показатели оснащенности хозяйства основными фондами: **фондовооруженность и фондообеспеченность**.

**Фондообеспеченность** ( $\Phi_{об}$ ) представляет собой отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов с-х назначения к площади с-х угодий, руб. на 1 га.

$$\Phi_{об} = \Phi_0 : П$$

**Фондовооруженность труда** ( $\Phi_v$ ) определяется отношением среднегодо-

вой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к численности среднегодовых работников, занятых в сельском хозяйстве, руб. на 1 чел.

$$\Phi_v = \Phi_0 : T$$

### **2.3.2 Состав и классификация основных средств по сферам производства, секторам экономики и отраслям.**

#### **Основные фонды делятся:**

- нематериальные активы;
- объекты в материально-вещественной форме;
- финансовые активы

**К нематериальным активам относятся:** авторские свидетельства, патенты, лицензии, «гудвилл» (определяется как разница между суммой, израсходованной на приобретение фирмы, и чистыми активами фирмы на момент её продажи).

Нематериальные активы являются составляющие основных фондов, т.к. имеют ценность и их стоимость переносят на стоимость товара.

#### **К объектам в материально-вещественной форме относятся:**

1. Основные производственные фонды – относятся фонды, которые непосредственно участвуют в процессе производства и создают условия для производственного процесса;

2. Основные непроизводственные фонды – объекты культурно – бытового назначения;

Основные фонды могут быть внеоборотными или низкооборотными, активами.

Различают активную и пассивную части основных фондов. Активными считаются фонды, которые участвуют в выпуске продукции, а пассивными считают, те основные фонды, которые обслуживают производство.

#### **К финансовым активам относятся:**

Ценные бумаги основных средств, доли в капитале других фирм.

Находясь в обороте основные фонды проходят кругооборот:

деньги – продукция в виде материалов – незавершенное строительство – готовая продукция – деньги (затраты + прибыль).

### **2.3.3. Виды оценки, износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.**

**Первоначальная стоимость основных фондов** представляет собой сумму фактических затрат на их приобретение или создание, а также на доведение объекта до состояния готовности к эксплуатации: возведение зданий и сооружений, покупка, транспортировка, установка и монтаж машин и оборудования и др.

**Восстановительная стоимость основных фондов** – это стоимость их воспроизводства в современных условиях.

**Остаточная стоимость основных фондов** представляет собой разницу между первоначальной или восстановительной стоимостью и суммой износа, то

есть это та часть стоимости основных фондов, которая ещё не перенесена на производимую продукцию. Остаточная стоимость позволяет судить о степени изношенности основных фондов.

**Балансовая стоимость основных фондов** — это стоимость, по которой они учитываются в балансе предприятия по данным бухгалтерского учета.

Ликвидационная стоимость основных фондов — это стоимость их реализации (часто цена лома).

**Износ основных фондов** — это частичная или полная утрата основными фондами потребительных свойств стоимости. Различают физический (материальный) и моральный износ.

**Физический износ основных фондов** — это материальный износ, утрата технико-эксплуатационных свойств в связи с их использованием и воздействием на них сил природы.

Различают два вида физического износа:

\* снашивание в процессе эксплуатации;

\* износ под воздействием атмосферных условий при простоях и хранении.

**Моральный износ основных фондов** — это процесс обесценивания вследствие технического прогресса, то есть физически пригодные средства становятся использовать экономически не выгодно.

**Амортизация** — процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере износа на производимую продукцию и накопления денежных средств для воспроизводства потребленных фондов.

#### 2.3.4. Показатели использования основных средств.

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов характеризуется путем сопоставления полученных результатов производства с их стоимостью. Для ее определения используется система показателей, основными из которых являются фондоотдача и фондоёмкость.

**Фондоотдача ( $\Phi_{от}$ )** представляет собой отношение стоимости валовой продукции сельского хозяйства (ВП) к среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения ( $\Phi_0$ ) и показывает, сколько продукции получено на единицу основных фондов:

$$\Phi_{от} = \text{ВП} : \Phi_0$$

**Фондоёмкость ( $\Phi_{ем}$ )** выражает отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов ( $\Phi_0$ ) к стоимости валовой продукции сельского хозяйства (ВП).

$$\Phi_{ем} = \Phi_0 : \text{ВП}$$

**Норма прибыли (Н)** — отношение прибыли (П) к среднегодовой стоимости производственных основных ( $\Phi_0$ ) и оборотных фондов ( $\Phi_{об}$ ), %

$$Н = (\text{П} : (\Phi_0 + \Phi_{об})) \times 100$$

### 2.3.5. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств

В процессе сельскохозяйственного производства важную роль играют оборотные средства, которые состоят из производственных оборотных фондов и фондов обращения.

**Производственные оборотные фонды** – это средства производства, которые целиком потребляются в процессе одного производственного цикла, полностью переносят стоимость на созданный продукт и изменяют свою натурально-вещественную форму. Производственные оборотные фонды подразделяются на производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов.

**Производственные запасы** – это предметы, которые еще не вступили в процесс производственного потребления. К ним относятся семена, посадочный материал, удобрения, ядохимикаты, корма, топливо, запасные части, мелкий инвентарь и др.

В состав производственных запасов включают также молодняк животных и животных на откорме, хотя по экономической природе эти средства производства не являются производственными запасами и находятся в стадии производства. Размер производственных запасов определяется объемом производства, нормами и характером их потребления и должен обеспечивать непрерывность процесса производства.

**Незавершенное производство** – это оборотные фонды, которые находятся на стадии производства. Они включают: в земледелии – затраты под урожай будущих лет (подготовка почвы, посевы озимых культур), в животноводстве – затраты на незаконченную инкубацию яиц, зарыбление прудов, стоимость переходного запаса меда в ульях.

**Расходы будущих периодов** – это затраты на строительство и содержание летних лагерей, загонов, навесов и других сооружений некапитального характера для животных, пусконаладочные работы (животноводческие комплексы, тепличные комбинаты и др.). Они включаются в себестоимость продукции равными долями в течение 2-3 лет.

Фонды обращения – это средства, обслуживающие процесс реализации продукции: готовая продукция, предназначенная для реализации, денежные средства в кассе и на счетах, а также средства в расчетах – расчеты с организациями, по оплате труда, с разными лицами, товары отгруженные, прочие дебиторы.

Оборотные фонды функционируют одновременно в сфере производства и в сфере обращения, проходят три стадии кругооборота – снабжение, производство и реализацию.

На денежные средства хозяйствующий субъект покупает все необходимые предметы труда для производства продукции, которые приобретают форму производственных затрат; затем идет непосредственно процесс производства, в результате которого получается готовая продукция; она реализуется, и за нее получают денежные средства. Оборотные средства используют на всех стадиях, что обеспечивает непрерывность и бесперебойность производства.

По степени планирования оборотные средства подразделяют на две груп-

пы: нормируемые и ненормируемые. *Нормирование оборотных средств* – это установление экономически обоснованной потребности в них по элементам, необходимой для нормальной деятельности предприятия. К числу нормируемых оборотных средств относят производственные оборотные фонды (производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов) и готовую продукцию. Товары отгруженные, денежные средства, средства в расчетах – это *ненормируемые оборотные средства*.

Недостаток оборотных фондов может привести к сокращению производства, невыполнению производственной программы.

Сверхнормативные их запасы отвлекают из оборота денежные средства. Это приводит к неэффективному использованию ресурсов.

### **2.3.6. Источники формирования: оборотных средств.**

*Источниками формирования оборотных фондов* являются собственные, заемные и привлеченные средства. Для пополнения собственных оборотных фондов используют наряду с прибылью так называемые устойчивые пассивы.

К устойчивым пассивам относят нормальную, переходящую из месяца в месяц задолженность по заработной плате, отчислениям по социальному страхованию, остаток средств резервного фонда и т.д. На сельскохозяйственных предприятиях собственные оборотные фонды создают за счет части готовой продукции (семена, корма и др.). В течение года потребность в оборотных фондах изменяется, по -этому целесообразно формировать их за счет заемных средств, то есть краткосрочных кредитов банка. Привлеченные средства – это кредиторская задолженность всех видов, а также средства целевого финансирования до их использования по прямому назначению.

### **2.3.7. Определение потребности в оборотных средствах.**

Эффективность использования оборотных средств существенно влияет на финансовые результаты деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей. Для характеристики степени эффективности их использования применяют систему показателей, основными из которых являются: коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент загрузки средств в обороте, продолжительность одного оборота, высвобождение средств из оборота, материалоемкость.

*Коэффициент оборачиваемости оборотных средств* ( $K_{об}$ ) – отношение денежной выручки от реализации продукции и стоимости молодняка, переведенного в основное стадо, за вычетом стоимости проданного скота основного стада к среднему остатку оборотных средств за год:

$$K_{об} = (B + M - C) : O_{cp}$$

где В – выручка от реализации продукции, руб.;

М – стоимость молодняка, переведенного в основное стадо, руб.;

С – стоимость проданного скота основного стада, руб.;

$O_{cp}$  – средний остаток оборотных средств за год.

Часто на практике коэффициент оборачиваемости оборотных средств определяют как отношение денежной выручки от реализации продукции к среднему остатку оборотных средств:

$$K_{об} = B : O_{ср}$$

Чем выше при данных условиях коэффициент оборачиваемости, тем эффективнее используются оборотные средства.

**Коэффициент загрузки средств в обороте** ( $K_{зг}$ ) – обратный показатель коэффициенту оборачиваемости, характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на единицу (1 руб.) выручки от реализации продукции. Иными словами, он представляет собой затраты оборотных средств на получение единицы реализованной продукции и определяется по формуле

$$K_{зг} = O_{ср} : B$$

Чем меньше коэффициент загрузки средств в обороте, тем эффективнее используются оборотные фонды.

**Продолжительность одного оборота** ( $T$ ) показывает, за какой срок предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции:

$$T = 365 : K_{об}$$

Сокращение продолжительности оборота свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств определяется также по их абсолютному и относительному высвобождению из оборота. Под *абсолютным высвобождением* оборотных средств понимают снижение суммы оборотных средств в текущем году по сравнению с предшествующим при том же объеме реализации продукции или при его увеличении.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимают под основными средствами?
2. По каким признакам и как классифицируют основные средства?
3. Какие виды оценки основных средств существуют?
4. В чем сущность износа и амортизации основных средств?
5. Назовите показатели экономической эффективности использования основных средств?
6. Каковы основные пути улучшения использования основных фондов в сельском хозяйстве?
7. В чем сущность оборотных фондов?
8. Каковы состав и структура оборотных фондов сельскохозяйственных предприятий?
9. Каковы пути повышения эффективности использования оборотных средств?

## **Тема 2.4. ЦЕНЫ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРОДУКЦИЮ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

1. Экономическая сущность и функции цен.
2. Механизм ценообразования на продукцию в рыночной экономике.
3. Система цен на продукцию сельского хозяйства.

### **2.4.1. Экономическая сущность и функции цен**

Цена является прежде всего объективной экономической категорией товарного производства и рыночных отношений.

Она выражает причинно-следственные связи в развитии экономических отношений по поводу учета и соизмерения общественно необходимых издержек производства товара.

Объективность данной категории, ее независимость от волеизъявления людей определяются характером товарно-денежных отношений и обмена товарами на рынке. В то же время, познав эту категорию, товаропроизводители и контрагенты на рынке используют цены как инструмент учёта затрат живого и прошлого труда, регулирования товарного обращения на рынке. Традиционно цену определяют как денежное выражение стоимости товара, и такое определение не вызывает серьезных возражений, хотя отдельные экономисты рассматривают цену как сумму денег, образующуюся в результате взаимодействия спроса и предложения продукции на свободном рынке, которую необходимо уплатить за единицу товара. В то же время стоимостная основа цен не исключает их отклонений под влиянием рыночного спроса и предложения. Однако сумма денег всегда должна равняться сумме стоимостей товара, иначе не будет обеспечена эквивалентность обмена.

Функции цен на продукцию и услуги в АПК можно свести к следующим:

- \* мера рыночной стоимости товаров;
- \* регулирование доходов предприятий и населения;
- \* стимулирование роста эффективности производства и качества продукции;
- \* обеспечение равных условий расширенного воспроизводства для всех нормально функционирующих, но располагающих неодинаковыми объективными природно-экономическими условиями производства субъектов хозяйствования;
- \* социальная защита всех слоев населения путем обеспечения прожиточного минимума в размере минимальной потребительской корзины.

Все функции взаимосвязаны между собой, а цены на продукцию агропромышленного происхождения в решающей мере определяют благосостояние людей.

### **2.4.2. Механизм ценообразования на продукцию в рыночной экономике**

*Механизм ценообразования* – это принятый способ формирования новых цен и изменения действующих с учетом влияния ценообразующих факторов. Различают два подхода к формированию цен: затратный (производственный) и

рыночный. В первом случае в основу цены товара кладут производственные затраты, связанные с выпуском товара, во втором — определяющим фактором ценообразования считается конъюнктура рынка, спрос и предложение товара.

Суть затратного метода состоит в том, что цена товара зависит от издержек производства и обращения, необходимых для производства и реализации единицы продукции. Это, однако, вовсе не означает, что цена равна сумме таких издержек. *Затратный механизм ценообразования* учитывает то обстоятельство, что производитель и продавец товара должны не только возместить издержки, но и получать определенную прибыль. Соответственно формула цены, определяемой на основе затратного подхода, будет иметь следующий вид:

$$Ц = С + Пр,$$

где С – средние издержки на производство и реализацию единицы товара, руб.;  
Пр – прибыль, получаемая производителями (продавцом) за единицу товара, руб.

Суть *рыночного механизма ценообразования* заключается в том, что цена должна обеспечить выравнивание спроса и предложения, согласование интересов двух сторон – продавца и покупателя на свободном рынке. Такая цена получила название рыночной.

Продолжительность ценового цикла в сельском хозяйстве определяется прежде всего длительностью производственного процесса. В бройлерном птицеводстве и при возделывании большинства полевых культур – год. В мясном скотоводстве ценовой цикл может продолжаться до 6 лет, учитывая время, необходимое для разведения и откорма. В этом случае можно говорить о запаздывающей реакции рынка на предложение, что имеет место довольно часто.

Естественно, производители стремятся выбрать момент, когда рыночная цена на продукцию достаточно высока. Это в меньшей степени касается скоропортящейся продукции, которую, в отличие от зерна, нельзя хранить долго без потери качества. Промежуточное положение по степени гибкости выбора сроков реализации занимают свинина и мясо бройлеров.

Как рыночные, так и затратные механизмы свойственны рыночной экономике и являются ее существенной частью (в командной экономике применялся почти исключительно затратный механизм ценообразования).

Цены на сельскохозяйственную продукцию весьма неустойчивы и подвержены влиянию ряда факторов; наибольшее значение из них имеют:

- конъюнктура рынка, спрос и предложение;
- государственное регулирование цен;
- издержки производства и реализации продукции;
- конкуренция;
- качество продукции;
- сроки и каналы реализации продукции.

В сложившихся в России экономических условиях цены на многие виды сельхозпродукции, особенно на продукцию животноводства, не компенсируют



даже затрат на ее производство. Поэтому нужен механизм государственного регулирования этих цен.

### **2.4.3. Система цен на продукцию сельского хозяйства**

Система цен – это взаимосвязь и взаимозависимость различных видов цен. Повышение или понижение одной из них, как правило, вызывает изменения на уровне других цен.

Особую роль в формировании цен на продукцию с.х. играют цены на промышленные товары (технику, удобрения, топливо и т.д.) и тарифы транспорта. Их повышение приводит к росту цен в сельском хозяйстве.

В зависимости от сферы торговли или характера обслуживаемого оборота цены делятся на:

1. Оптовые – это цены, по которым продукция реализуется крупными партиями в условиях так называемой оптовой торговли. По этим ценам производители реализуют продукцию торговым организациям либо друг другу.

2. Розничные – это цены, по которым товары продаются в розничной торговле. Они обычно бывают выше оптовых цен на величину торговой надбавки, за счёт которой компенсируются издержки обращения и создаётся прибыль организаций розничной торговли.

3. Закупочные – цены, по которым государство закупает продукцию у сельхозпроизводителей для своих нужд.

4. Регулируемые – цены, уровень, динамика и порядок которых регулируются государством. Различают прямые и косвенные методы регулирования. Прямое – установление фиксированных предельных цен, надбавок, предельных коэффициентов изменения цен, предельного уровня рентабельности. Косвенное регулирование предполагает воздействие на цены через изменение налогов и процентных ставок.

5. Целевые цены устанавливаются Правительством для:

- 1) обеспечения паритетного соотношения цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию,
- 2) покрытия расходов, вызванных взиманием налогов и других платежей,
- 3) получения работниками с.х. доходом на уровне среднего дохода работников в других отраслях экономики и прибыли, достаточной для ведения расширенного воспроизводства.

Целевые цены на с/х-ую продукцию используются в качестве основы для установления гарантированных цен, залоговых ставок при залоге с/х-ой продукции, а также для расчёта дотаций и компенсаций сельхоз-товаропроизводителям.

6. Гарантированные (защитные) цены – цены при закупке продукции в федеральный фонд. Эти цены на с/х-ую продукцию применяются в случае, если средние рыночные цены ниже гарантированных, а также при реализации с/х-ой продукции непосредственно государству или осуществлении доплат товаропроизводителям. Их рассчитывают на основе целевых цен, которые устанавливают органы государственной власти. Эта цена должна обеспечить сельскохозяйственным товаропроизводителям с учётом других форм государственной поддержки получение доходов, необходимых для расширенного воспроизводства. Правительство устанавливает:

- перечень с/х-ой продукции,
- объёмы (квоты) её реализации,
- уровень гарантированных цен,
- порядок применения этих цен.

7. Договорные (контрактные) цены устанавливаются по согласованию сторон. Заключается договор, где определяется уровень цен. Часто бывает, что указывается только верхний и нижний пределы цены либо связь с другими ценам. Оговаривается также допустимость изменения контрактных цен вследствие инфляции, принятия новых законов.

8. Свободные (рыночные) цены формируются под действием законов рынка, спроса и предложения.

*Переход от фиксированных государственных цен к свободным, рыночным ценам называют либерализацией цен.*

9. Монопольная цена устанавливается монополиями. Монопольная цена не регулируется государством.

По времени действия цены подразделяются:

- на постоянные (твёрдые), не меняются в течение всего срока действия контракта (напр., цены на газ, свет для жителей города меняются 1 раз в год),
- текущие, меняются в рамках одного контракта и отражающие изменение ситуации на рынке,
- сезонные, действующие в пределах определённого периода.

10. Сопоставимые – цены, условно принимаемые за базу при сопоставлении, используемые для измерения динамики физического объёма, товарооборота других сопоставимых показателей.

11. Залоговые цены используются при покупке под залог.

12. Базисные – цены, которые применяются в качестве исходных при предварительных сделках и корректируются с помощью скидок и надбавок.

13. Мировые – цены, реально действующие на мировом рынке, либо цены, признанные на определённый период организацией, ведающей международной торговлей.

Вид цены может определяться видом рынка, на котором она базируется: биржевые, аукционные, комиссионные цены.

Факторы, влияющие на цены на с/х-ую продукцию:

- конъюнктура рынка, спрос и предложение,
- государственное регулирование цен,
- издержки производства и реализации продукции,
- конкуренция,
- качество продукции,
- сроки и каналы реализации продукции.

*Конъюнктура – в широком смысле слова совокупность условий, взятых в их взаимной связи, преходящая обстановка, ситуация, положение вещей.*

Особенности с/х-го производства накладывают отпечаток на развитие ценовых отношений во времени, так как имеет место сезонное движение цен. Так цены на овощи имеют тенденцию к снижению в летне-осенний период, когда идёт пора интенсивного роста и созревания, к увеличению в зимне-весенний период.

Наряду с сезонным фактором неравномерная динамика цен для с/х-ой продукции имеет место либо цикличность, либо случайность. Циклическая динамика цен представляет собой периодически повторяющееся движение цен с длиной цикла более одного года. Она может быть вызвана следующими причинами:

1. Необходимостью единовременных крупных инвестиций. (Приобретение машин, строительство, многолетние насаждения.) Здесь может быть изменение специализации или переориентации производства, что приводит к возникновению недостаточного предложения конкретного продукта на рынке и к изменению цены на него;

2. Колебаниями предложения, вызванными изменением цен. Это бывает:

- при нарушении равновесия, вызванного внешними воздействиями, а также изменением цен товаропроизводителей,

- при различной реакции поставки товаров на изменение цен в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах (напр. Изменение цен на сахар и соль в связи с избирательной компанией);

3. Колебаниями цен в аграрном секторе, обусловленными конъюнктурой рынка. По сравнению с другими сферами спрос на аграрную продукцию в меньшей степени подвержен снижению. К колебаниям аграрный рынок приспособляется путём изменения цен.

Случайные колебания цен возникают вследствие изменения предложения с/х-ой продукции под влиянием природных условий. Колебания урожайности приводит к изменению цены предложения основных видов продукции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под ценой?
2. Каковы основные функции цен?
3. Как формируется цена при затратном механизме ценообразования?
4. Как формируется рыночная цена?
5. Какие факторы влияют на уровень цен.

## **Тема 2.5. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

2.5.1. Состав трудовых ресурсов и уровень их занятости?

2.5.2. Особенности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве?

2.5.3. Эффективность использования трудовых ресурсов?

2.5.4. Факторы повышения производительности труда?

### **2.5.1. Состав трудовых ресурсов и уровень их занятости**

**Труд** – это целесообразная деятельность человека, в процессе которой создаются материальные и духовные ценности.

**Трудовые ресурсы** представляют собой часть населения страны, обладающую совокупностью физических возможностей, знаний и практического

опыта для работы в народном хозяйстве. Они включают трудоспособное население в возрасте от 16 до 60 лет для женщин и от 16 до 65 лет для мужчин, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и школьники).

Трудовые ресурсы представляют собой важный фактор, рациональное использование которого обеспечивает повышение уровня производства сельскохозяйственной продукции и его экономической эффективности.

**Экономически активное население (рабочая сила)** – совокупность лиц, потенциально способных участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг, включающая занятых и безработных.

*Занятое население* – это лица, вовлеченные в производственную и непроизводственную деятельность. К занятым относят работающих по найму, предпринимателей, лиц свободных профессий, военнослужащих, учащихся очной формы профессионального обучения.

К *безработным* относят трудоспособных граждан, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированных в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовых приступить к ней. Для нашей страны, особенно для сельского хозяйства, характерна скрытая безработица – форма неэффективной занятости людей, желающих работать в полную силу. Она характеризуется неполной рабочей неделей, сокращенным рабочим днем, неоплачиваемыми отпусками. Уровень безработицы определяют по доле безработных в числе экономически активного населения.

Трудовые ресурсы имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые измеряются абсолютными и относительными показателями, а именно:

среднесписочная и среднегодовая численность работников;

коэффициент текучести кадров;

доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, в общей их численности;

средний стаж работы по отдельным категориям работников;

доля работников отдельных категорий в общей их численности.

*Среднесписочная численность работников* за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы и деления полученной суммы на 12. Среднесписочная численность работников за месяц рассчитывается путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца и деления полученной суммы на число дней.

*Среднегодовая численность работников* определяется путем деления отработанного времени (чел.-ч, чел.-дни) работниками хозяйства за год на годовой фонд рабочего времени.

*Коэффициент текучести кадров* ( $K_T$ ) рассчитывается делением числа работников, выбывших или уволенных за данный период, на среднегодовое их число:

$$K_T = TP_{УВ} / TP$$

где  $TR_{ув}$  – число выбывших или уволенных работников, чел.;  $TR$  – среднегодовое число работников, чел.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень использования рабочей силы и эффективность сельскохозяйственного производства, является *обеспеченность сельского хозяйства трудовыми ресурсами*. Недостаточная обеспеченность может привести к невыполнению запланированного объема работ, несоблюдению оптимальных агротехнических сроков их проведения, а в конечном счете к сокращению объема производства сельскохозяйственной продукции. Чрезмерно высокая обеспеченность трудовыми ресурсами приводит к неполному использованию рабочей силы и снижению производительности труда.

Показателями, характеризующими обеспеченность сельского I хозяйства трудовыми ресурсами, являются трудообеспеченность и коэффициент обеспеченности. Степень обеспеченности сельскохозяйственных предприятий трудовыми ресурсами определяют, сопоставляя их наличие с потребностями или количеством работников в расчете на единицу земельной площади.

*Трудообеспеченность* ( $T_{об}$ ) хозяйства характеризуется числом работников на 100 га земельной площади:

$$T_{об} = TR / ПЛ \times 100,$$

где ПЛ – площадь сельскохозяйственных угодий или пашни, га.

*Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами сельскохозяйственного предприятия* ( $K_{об}$ ) определяют отношением числа наличных трудовых ресурсов ( $TR_n$ ) к требуемому для выполнения плана производства ( $TR_{пл}$ ):

Судить о степени обеспеченности сельского хозяйства трудовыми ресурсами можно по площади сельскохозяйственных угодий в расчете на одного работника. Однако этот показатель, как и число работников в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий, недостаточно точно характеризует положение, так как не учитывает различий сельскохозяйственных предприятий в уровне интенсивности и специализации. Более объективным показателем является коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами.

Формой перераспределения трудовых ресурсов является **миграция рабочей силы** – перемещение и переселение трудоспособного населения. В зависимости от того, пересекаются ли при этом границы страны, различают миграцию внутреннюю и внешнюю. *Внутренняя миграция* (между регионами, из села в город) изменяет состав и размещение населения страны, при этом общая его численность не меняется. *Внешняя миграция* влияет на численность населения страны, увеличивая или уменьшая ее на величину миграционного сальдо. Последнее представляет собой разницу между числом людей, уехавших на постоянное место жительства за пределы страны (эмигранты), и числом людей, переселившихся в страну из зарубежья.

Трудовые ресурсы России составляют около 50 % общей численности населения страны. Среднегодовая численность работников сельского хозяйства

за годы реформ уменьшилась. При этом в их составе произошли существенные изменения. В связи с созданием крестьянских (фермерских) хозяйств большая часть работников перешла из крупных сельскохозяйственных предприятий в этот сектор. В результате расширения личных подсобных хозяйств увеличилось число занятых в них работников.

Социально-экономический кризис в стране привел к снижению уровня жизни населения, росту безработицы во всех отраслях, в том числе скрытой. Эти же тенденции характерны и для сельского хозяйства.

### **2.5.2. Особенности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве.**

Специфика использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве заключается в сезонности труда, являющейся результатом несовпадения периода производства и рабочего периода. Это касается растениеводства, особенно выращивания технических, овощных, плодово-ягодных культур и картофеля. Сезонность выражается в увеличении потребности в труде в период посевных работ, ухода за растениями, уборки урожая и в уменьшении ее в зимний период. В животноводстве, промышленных производствах, на автотранспорте и в ремонтных мастерских затраты труда в течение года более равномерны.

Основные показатели сезонности труда следующие.

*Помесячное распределение затрат труда* в процентах к годовым. При равномерном использовании труда среднемесячные затраты составляют 8,33% (100:12).

*Размах сезонности* ( $P_c$ ) – отношение максимальных месячных затрат труда ( $3T_{\max}$ ) к минимальным ( $3T_{\min}$ ):

$$P_c = 3T_{\max} / 3T_{\min}$$

*Коэффициент сезонности* использования трудовых ресурсов ( $K_c$ ) характеризуется отношением затрат труда в месяце максимального или минимального объема работ в хозяйстве к среднемесячным затратам труда ( $3T_{\text{cp}}$ ).

*Годовой коэффициент сезонности труда* ( $K_{\text{гс}}$ ) – отношение суммы отклонений фактических затрат труда по месяцам ( $3T_i$ ) от среднемесячных к годовым затратам труда ( $\Sigma 3T_i$ ):

Сезонность труда в сельском хозяйстве преодолеть пока невозможно. Однако многолетний опыт работы некоторых сельскохозяйственных предприятий показывает, что ее можно свести к минимуму. На практике выработаны разнообразные *пути смягчения сезонности* использования рабочей силы в сельском хозяйстве, среди которых можно выделить следующие:

1) максимально возможная механизация трудоемких процессов и внедрение высокопроизводительной техники в напряженный период;

2) сочетание сельскохозяйственных культур, сортов с разными сроками выращивания и отраслей, способствующих выравниванию затрат труда (например, использование ранних, средних и поздних сортов овощных культур

дает возможность более равномерно использовать рабочую силу во время их посева или посадки, уборки овощей);

3) развитие подсобных промыслов, позволяющих в зимний период занять работников сельского хозяйства;

4) организация переработки и длительного хранения сельскохозяйственной продукции в местах ее производства, то есть развитие агропромышленной интеграции (в садоводческих хозяйствах, где имеются плодохранилища, потребность в рабочей силе в период уборки сокращается в 1,5-2 раза, а в поздне-осенний и зимний периоды значительно возрастает).

Смягчение сезонности труда в сельском хозяйстве позволяет при меньшем числе рабочей силы производить в течение года больше продукции.

Потребность в трудовых ресурсах по отраслям растениеводства и животноводства устанавливаются на основе технологических карт по каждой культуре и виду животных. В животноводстве потребность в рабочей силе определяют также с учетом норм нагрузки скота на одного работника.

Другими особенностями использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве являются необходимость совмещения работниками трудовых функций, которая вызвана многообразием работ и короткими сроками их исполнения; приложение труда не только в общественном, но и в личном подсобном хозяйстве; зависимость результатов труда от природных условий. Кроме того, использование в качестве средств производства растений и животных обуславливает особые формы кооперации и специализации.

С развитием производительных сил общества аграрный труд будет превращаться в разновидность индустриального. Это заметно в отрасли животноводства, где отдельные производственные процессы поставлены на промышленную основу (птицеводство, промышленный откорм скота и др.). Однако особенности сельскохозяйственного труда оказывают влияние на возможности индустриализации отрасли и организации производства.

### **2.5.3. Эффективность использования трудовых ресурсов**

Эффективность использования трудовых ресурсов – важнейшее экономическое понятие, характеризующее результативность использования трудовых ресурсов. Ведущее место среди показателей эффективности использования трудовых ресурсов занимают показатели производительности труда:

по экономическому содержанию – общественной, отраслевой и локальной (на отдельных предприятиях);

по масштабам учета рабочего времени – измерители среднегодовой, среднедневной и среднечасовой производительности труда;

по методам измерения – натуральные, трудовые, стоимостные показатели;

по базе расчета – измерители абсолютного относительного уровня эффективности труда и экономии трудовых ресурсов.

Кроме того, выделяют частные показатели, характеризующие роль отдельных факторов (резервов) роста производительности труда; определяют показатель, обратный производительности труда, трудоемкость продукции (работ,

услуг) и удельную трудоемкость; рассчитывают относительное высвобождение рабочей силы в результате роста производительности труда.

Производительность труда – это результативность труда или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции.

Основным показателем производительности труда является среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного работника. Используются также и такие показатели как: среднегодовая (квартальная, месячная) выработка продукции на одного рабочего, среднедневная выработка на одного работника, среднечасовая выработка на одного работника.

На предприятиях производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки и трудоемкости продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость.

Выработка (В) – это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год). Она рассчитывается как отношение объема произведенной товарной продукции (ТП) к затратам рабочего времени на производство этой продукции (Т) или к среднесписочной численности работников либо рабочих ( $Ч_{сп}$ ):

$$В = ТП / Т \text{ или } В = ТП / Ч_{сп}.$$

Аналогично определяется часовая ( $Вч$ ) и дневная ( $Вдн$ ) выработка на одного рабочего:

$$Вч = ТП_{мес} / Т_{час}; \quad Вдн = ТП_{мес} / Т_{дн},$$

где ТП мес – объем продукции за месяц (квартал, год);

$Т_{час}$ ,  $Т_{дн}$  – количество человеко-часов, человеко –дней (рабочего времени), отработанных всеми рабочими за месяц (квартал, год).

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда.

Годовая производительность труда (годовая выработка на одного работающего) является основным плановым и учетным показателем для предприятий.

В зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения производительности труда (ПТ): натуральный, стоимостной и трудовой.

При *натуральном методе* объем выработанной продукции исчисляется в натуральном выражении (тоннах, штуках и т.д.):



$$ПТ = \frac{В}{Ч_{з.т.н}},$$

где В – объем выработанной продукции, натуральные единицы.

Достоинством натурального метода является непосредственная сравнимость показателей производительности труда.

При **стоимостном методе** объем выработанной продукции исчисляется в денежном выражении:

$$ПТ = \frac{ТП}{Ч_{з.т.н}} = \frac{\sum_i Ц_i * B_i}{Ч_{з.т.н}},$$

где Ц<sub>i</sub> – оптовая цена i-го продукта, р.

Преимуществом стоимостного метода является возможность измерять производительность труда по нескольким видам продукции одновременно (по валовой, товарной и чистой продукции, валовому обороту и доходу).

При **трудоовом методе** объем производства продукции выражается в нормированном рабочем времени:

$$ПТ = \frac{\sum_i B_i * TE_{н.и}}{Ч_{з.т.н}},$$

где TE<sub>н.и</sub> – нормативная трудоемкость единицы i-го продукта, нормочасы.

Достоинством трудового метода является возможность измерять производительность труда по продукции, находящейся в незавершенном производстве.

С производительностью труда тесно связан показатель трудоемкости продукции, который характеризует затраты рабочего времени на производство определенной потребительной стоимости или на выполнение определенной технологической операции. Мерой измерения трудоемкости продукции является рабочее время или нормативная заработная плата. Трудоемкость устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами и определяется по формуле:

$$Тр = Т / ТП,$$

где Т – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-ч, человеко-ч;  
ТП – объем произведенной продукции в натуральном выражении.

#### **2.5.4. Факторы повышения производительности труда**

Важным условием роста экономической эффективности аграрного производства являются улучшение использования трудовых ресурсов сельского хозяйства, повышение производительности труда. Для этого необходимо кардинально пересмотреть аграрную политику. И в первую очередь рассматривать крестьянство как равноправного партнёра и союзника, а не донора для города. Главное для государства в этом вопросе – развивать социальную инфраструктуру села, проводить реформирование, учитывая все аспекты жизни крестьян, не ломая сложившиеся формы, а перестраивая производство снизу, по воле и в интересах крестьян.

Производительность труда в сельском хозяйстве находится под влиянием многочисленных и разнообразных природных и экономических факторов. Факторы роста производительности труда – это движущие силы или причины, под влиянием которых изменяется её уровень. Все факторы роста производительности труда можно объединить в четыре группы:

1. Организационно-экономические, включающие углубление специализации и развитие кооперации, совершенствование организации производства и труда, улучшение его нормирования, ликвидацию простоев по организационным причинам, сокращение численности обслуживающего персонала;

2. Техничко-экономические: совершенствование техники и технологии, комплексная механизация производства и электрификация, ликвидация простоев по техническим причинам;

3. Социально-экономические: совершенствование материального и морального стимулирования труда, соблюдение трудовой дисциплины, повышение квалификации работников, ликвидация текучести кадров, улучшение условий труда, быта и отдыха работников, возрождение соревнования в трудовых коллективах;

4. Естественно-природные: климат, плодородие почв, продуктивность животных; в сельском хозяйстве результаты труда в большей степени зависят от природных условий, чем в других отраслях материального производства; при одних и тех же затратах труда в зависимости от сложившихся погодных условий, плодородия почв, биологических возможностей скота можно получить разное количество продукции.

Одним из основных социально-экономических факторов, определяющих эффективность использования трудовых ресурсов, является мотивация к высокопроизводительному труду. Мотивация труда – это стимулирование работника или группу работников к деятельности по достижению высоких результатов через удовлетворение их собственных потребностей.

Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Стимулы – материальное вознаграждение, удовлетворяющее работников (заработная плата, премия, доплата за стаж работы, пособия, продажа продукции со скидкой и др.). Мотив – внутренняя побудительная сила: желание, влечение, внутренние установки и др., а также моральное поощрение, продвижение по службе, повышение квалификации, создание благоприятной социальной атмосферы, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, самостоятельность и ответственность и т. п.

## **Основные пути повышения производительности труда в сельском хозяйстве:**

1. Рост фондообеспеченности и фондовооружённости труда;
2. Повышение интенсивности использования основных фондов;
3. Углубление специализации и усиления концентрации с/х-го производства;
4. Внедрение ресурсосберегающих и прогрессивных технологий в растениеводстве и животноводстве;
5. Улучшение организации труда и повышение его интенсивности;
6. Повышение квалификации кадров для агропромышленного комплекса;
7. Усиление материального стимулирования труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимают под трудовыми ресурсами?
2. Перечислите основные количественные, качественные и структурные характеристики трудовых ресурсов.
3. Какие показатели характеризуют обеспеченность хозяйства трудовыми ресурсами?
4. В чем особенность использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве?
5. Каковы показатели эффективности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве?
6. Какие факторы определяют рост производительности труда?
7. Перечислите основные пути повышения производительности труда в сельском хозяйстве?

## **Тема 2.6. ОПЛАТА ТРУДА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

1. Формы оплаты труда в сельском хозяйстве и их характеристика.
2. Тарифная система оплаты труда и ее составные элементы.
3. Оплата труда бригадиров, их помощников, звеньевых и старших рабочих.
4. Оплата труда руководящих работников, специалистов и служащих сельскохозяйственных предприятий

### **2.6.1. Формы оплаты труда в сельском хозяйстве и их характеристика**

**Оплата труда** – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

В любой организации прием на работу и оформление происходят на основании приказа, контракта, трудового соглашения.

Статья 56 ТК РФ содержит законодательное определение *трудового договора* как соглашения между работодателем и работником. При этом выделяются два основных вида трудовых договоров:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

**Заработная плата** – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

В сельском хозяйстве, как и в других отраслях экономики, применяются разные виды и формы оплаты труда. Существуют два вида оплаты труда:

- **основная**, к которой относится заработная плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ (оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии, сверхурочные и т.д.);
- **дополнительная** – выплаты за непроработанное время, предусмотренные законодательством по труду (оплата очередных отпусков, льготных часов подростков, выходных пособий при увольнении и т.п.).

В зависимости от отрасли, производства, а также в зависимости от категории работников существуют две основные формы оплаты труда:

- 1) повременная,
- 2) сдельная.

**Повременная форма**, в свою очередь, состоит из двух систем:

а) *простой повременной*, при которой оплата труда производится за определенное количество отработанного рабочего времени независимо от качества выполненных работ;

б) *повременно–премиальной системы*, при которой не только оплачивается отработанное время, но и выплачиваются премии за качество работы.

К разновидностям **сдельной формы** оплаты труда относятся следующие системы:

а) *прямая сдельная*, при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанной ими продукции и выполненных работ, в зависимости от сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

б) *сдельно–премиальная*, которая предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели производственной деятельности (отсутствие брака и пр.);

в) *аккордная* – система, при которой оценивается комплекс работ с указанием предельного срока их выполнения;

г) *сдельно–прогрессивная* – предполагающая оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам. Изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;

д) *косвенно–сдельная*, которая применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Их труд оплачивается по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают.

### **2.6.2. Тарифная система оплаты труда и ее составные элементы**

Тарифная система – комплекс различных НПА, принимаемых в централизованном и локальном порядке, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности (квалификации) труда, условий труда (тяжести, вредности, климатических условий), характера и значения труда.

Тарифами оплаты труда являются часовые и (или) месячные тарифные ставки (оклады), определяющие уровни оплаты труда для конкретных профессионально-квалификационных групп работников.

Тарифы оплаты труда определяются по тарифным коэффициентам Единой тарифной сетки работников РФ и устанавливаемой Правительством.

Составными элементами тарифной системы оплаты труда являются:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифная сетка;
- тарифная ставка, надбавки и доплаты;
- списки (перечни) работ с вредными и (или) опасными тяжелыми условиями труда.

**Тарифно-квалификационные справочники** – это систематизированные перечни работ и профессий или должностей, в кот сформулированы квалификационные характеристики и требования (круг должностных обязанностей), предъявляемые к соответствующим работникам.

Виды тарифно-квалификационных справочников:

- Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС);
- квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (КСД);
- квалификационный справочник профессий рабочих.

В соответствии с тарифно-квалификационными справочниками производится отнесение выполняемых работ к конкретным тарифным разрядам (должностям) и присвоение работникам соответствующей квалификации.

**Единая тарифная сетка работников (ЕТС)** – совокупность квалификационных разрядов и соответствующим им тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливаются оплаты труда от квалификации работников, сложности работы и уровня управления. **Тарифный (квалификационный) разряд** – это показатель, характеризующий уровень квалификации работника. Он зависит от степени сложности выполняемых работ и ответственности работника.

**Тарифный коэффициент** – показатель, определяющий, во сколько раз тарифная ставка 2-го и послед разрядов выше тарифной ставки 1-го разряда. Коэффициентом первого разряда служит единица, а далее коэффициенты на десятые доли увеличиваются.

**Тарифная ставка (оклад)** – это размер оплаты труда работника в единицу времени (час, день, месяц). Чем выше тарифный разряд работника, тем больше его тарифная ставка. В тарифной сетке дается ставка 1-го разряда. Ставки других разрядов определяются путем умножения ее на тарифный коэффициент со-

ответствующего разряда, который показывает, во сколько раз тариф оплаты труда данного работника выше первого.

### **2.6.3. Оплата труда бригадиров, их помощников, звеньевых и старших рабочих**

Основная оплата.

Труд бригадиров, занятых в растениеводстве и животноводстве, оплачивают в порядке, установленном для рабочих, исходя из повременных тарифных ставок 3-6 разрядов трактористов-машинистов. При этом по более высоким тарифным ставкам-5-6 разрядов производят оплату труда руководителей особо крупных бригад.

В течение года бригадиру начисляют заработную плату за фактически отработанные дни, а в конце года с ним производят окончательный расчет за количество и качество произведенной продукции по расценкам, установленным для членов бригады ( в растениеводстве) или отдельно для него (в животноводстве, защищенном грунте), исходя из годового тарифного фонда его заработной платы ( тарифная ставка соответствующего разряда, умноженная на количество рабочих дней в году за вычетом выходных и праздничных) и плана производства продукции по бригаде. Если на предприятии нет отделений, и бригадир фактически выполняет обязанности управляющего, то его труд может оцениваться в размерах и порядке, принятом для оплаты труда управляющего.

Оплату труда освобожденного помощника бригадира производят в размере 60-80% заработка бригадира в зависимости от объема работы. Помощник, не освобожденный от основной работы, получает доплату в период полевых работ в размере 10-15% тарифной ставки бригадира.

В тех случаях, когда объем производимой продукции меньше установленного для отнесения оплаты труда бригадира к 3 разряду, подразделение, как правило, возглавляет не освобожденный от основной работы бригадир. За руководство ему начисляют до 25% его основного заработка в зависимости от объема производства продукции и численного состава бригады.

Дополнительная оплата (включая премии).

Бригадиров, их помощников, звеньевых поощряют за высокие показатели производства сельскохозяйственной продукции, выполнение установленного объема работ с меньшей численностью, за освоение новых норм труда, выполнение установленного объема работ с меньшей численностью, за сохранение и хорошее использование тракторов и сельскохозяйственных машин, увеличение сроков службы техники, экономию топлива и смазочных материалов и другие показатели.

Бригадиров, как и членов руководимых ими коллективов, премируют за перевыполнение плана производства продукции растениеводства и животноводства и сокращение прямых затрат или снижение ее себестоимости. Эти премии распределяют также на заработок, начисленный за руководство помощникам бригадиров, звеньевым.

Оплата труда специалистов, возглавляющих бригады в растениеводстве и животноводстве, а также заведующих фермами, фактически выполняющих

функции бригадиров, производится по должностным окладам специалистов сельскохозяйственных предприятий, если эти оклады выше тарифных ставок, установленных для бригадиров, если на них распространяется порядок и условия оплаты труда за продукцию и выдачи премий, предусмотренные для рабочих, занятых в растениеводстве и животноводстве.

Руководитель сельхозпредприятия имеет право присваивать классные звания специалистам, возглавляющим бригады, а также работающих в качестве заведующих фермами и выполняющих обязанности бригадиров, с установлением им соответствующих надбавок.

Чтобы заслужить классные звания, специалисты должны систематически повышать уровень своей квалификации и обеспечивать по руководимым подразделениям: выполнение плановых заданий по производству и качеству продукции (лимитам прямых затрат); экономное расходование фонда заработной платы; эффективное и рациональное использование земли, рабочей силы, машин, сельскохозяйственных животных, зданий, сооружений, оборудования и материальных ресурсов.

#### **2.6.4. Оплата труда руководящих работников, специалистов и служащих сельскохозяйственных предприятий**

Оплата труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, как и работников растениеводства, состоит из двух частей: основной (постоянной) и дополнительной (повременной).

Основную оплату начисляют ежемесячно в качестве должностных окладов, а дополнительную — по периодам или в конце года в виде доплат, надбавок и премий за достижение определенных результатов.

Должностные оклады устанавливаются в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией работника. Их конкретные размеры и соотношения между категориями персонала и работниками различных профессионально-квалификационных групп определяют сами предприятия на общем собрании трудового коллектива (пайщиков, акционеров, учредителей, владельцев), что отражается в коллективных договорах и контрактах (трудовых договорах). Поэтому наблюдается значительная дифференциация размеров заработной платы руководителей и специалистов. Избежать этого можно, если устанавливать должностные оклады на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы.

Применение Единой тарифной сетки предусматривает проведение аттестации руководителей и специалистов и присвоение им квалификационных тарифных разрядов в соответствии с занимаемыми должностями. Например, для руководителей предприятий рекомендуется диапазон разрядов 15-18, главных специалистов 13-17, начальников цехов (управляющих отделениями) 10-14, специалистов-технологов 6-13, инженеров различных специальностей, экономистов, юрисконсультов 6-11 и т.д. При наличии средств хозяйства могут применять к должностным окладам повышающие отраслевые коэффициенты за условия труда в размере от 1,3 до 1,5.

Размер месячной тарифной ставки (оклада) 1-го разряда должен быть не

ниже минимального заработка, установленного законодательством. Должностные оклады остальных разрядов определяют путем умножения месячной тарифной ставки 1-го разряда на соответствующие тарифные коэффициенты и отраслевые коэффициенты за условия труда.

Руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий рекомендуется поощрять, применяя доплаты к должностным окладам за совмещение профессий, расширение зон обслуживания или увеличение объема работ, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за работу в ночное время. Могут устанавливаться надбавки за высокое профессиональное мастерство, выполнение особо важной работы, непрерывный стаж работы в данном хозяйстве, ученую степень и др., а также премии. За текущие результаты хозяйственной деятельности и по итогам работы за год.

Премирование должно быть увязано с конкретными достижениями, например увеличение производства и реализации продукции, улучшение ее качества, повышение урожайности культур и продуктивности животных, внедрение прогрессивных технологий, качественный ремонт техники, экономию нефтепродуктов, обеспечение своевременного ввода в эксплуатацию и освоение новых мощностей.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение заработной платы?
2. Дайте определение оплаты труда?
3. Перечислите формы оплаты труда?
4. Дайте характеристику форм оплаты труда?
5. Какие элементы включает в себя тарифная система?
6. Какие вы знаете виды оплаты труда?
7. Перечислите принципы оплаты труда.

## **Тема 2.7. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

2.7.1. Сущность эффективности производства.

2.7.2. Основы определения экономической эффективности производства.

### **2.7.1. Сущность эффективности производства**

**Понятие экономической эффективности производства.** В основе экономического прогресса любого общества лежит повышение эффективности общественного производства. Специфическое содержание эффективности производства в каждой системе хозяйства определяется:

- общественной формой производства;
- целевой направленностью производства;
- своеобразием присущих данной системе факторов и результатов производства.



Высшим критерием эффективности является полное удовлетворение общественных и личных потребностей при наиболее рациональном использовании имеющихся ресурсов.

Различают эффективность производства как чисто экономическую, так и социально-экономическую. Социально-экономическая эффективность представляет собой степень удовлетворения потребностей населения за счет создаваемого продукта. Она также направлена на повышение уровня жизни населения, улучшения условий труда, увеличения свободного времени человека и т.д. Экономическую и социальную стороны эффективности производства не следует противопоставлять друг другу. Они находятся в органическом единстве.

Эффективность сельскохозяйственного производства – сложная экономическая категория. В ней отражается одна из важнейших сторон общественного производства – результативность. При характеристике конечного результата следует различать понятия эффект и экономическая эффективность. Эффект – это результат тех или иных мероприятий, проводимых в сельском хозяйстве. Так, эффект от применения удобрений выражается в виде прибавки урожая. Однако полученный эффект не дает представления о выгодности применения удобрений. Только по одному эффекту недостаточно судить о целесообразности проводимых тех или иных мероприятий. Более полный ответ на этот вопрос дает показатель экономической эффективности, когда сравниваются результаты производства с затратами материально-денежных средств.

Экономическая эффективность показывает конечный полезный эффект от применения средств производства и живого труда, другими словами, отдачу совокупных вложений. В сельском хозяйстве это получение максимального количества продукции с единицы площади при наименьших затратах живого и овеществленного труда.

В качестве оценки тех или иных мероприятий, осуществляемых в сельском хозяйстве, выступает критерий экономической эффективности. Критерием экономической эффективности всего народного хозяйства является объем национального дохода в расчете на душу населения. Национальный доход — это не только источник удовлетворения потребностей людей, но и источник дальнейшего расширения и совершенствования производства.

В сельском хозяйстве критерием эффективности является увеличение чистой продукции (валового дохода) при минимальных затратах живого и овеществленного труда. Достигается это за счет рационального использования земельных, материальных и трудовых ресурсов.

### **2.7.2. Основы определения экономической эффективности производства**

В условиях рыночной экономики эффективность сельского хозяйства в значительной степени зависит не только от производства, но и от распределения, обмена и потребления.

На уровень экономической эффективности влияют также погодные условия, поэтому одним из обязательных моментов определения эффективности сельскохозяйственного производства является анализ фактических показателей,

отражающих динамику не менее чем за 3 – 5 лет. Это позволяет объективно выявлять тенденции и закономерности в развитии сельского хозяйства и в известной мере сглаживать влияние погодных условий на результат производства.

Рассчитать показатели экономической эффективности можно двумя способами: эффективность выразить дробью, в числителе которой указать эффект (результат), в знаменателе – ресурсы; вычесть из эффекта затраты на его достижение.

Для определения экономической эффективности сельскохозяйственного производства целесообразно использовать систему показателей, что обусловлено как различным характером измерения эффекта, так и разными видами производственных ресурсов, которые отличаются по экономической природе и не всегда сопоставимы.

Учитывая, что экономическая эффективность определяется в одном случае путем сопоставления эффекта и ресурсов, в другом – эффекта и затрат, все показатели, характеризующие ее уровень, можно разделить на две группы. Одна группа показателей характеризует экономическую эффективность использования примененных ресурсов, другая – текущие производственные затраты. К первой группе относятся землеотдача, фондоотдача, производительность труда, ресурсоотдача и т. д., ко второй – себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, уровень рентабельности и др. В зависимости от цели и объектов изучения могут быть одновременно использованы показатели, как первой, так и второй группы.

Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства подразделяют на частные и обобщающие. Частные характеризуют эффективность использования отдельных видов ресурсов или затрат, обобщающие дают наиболее полную оценку экономической эффективности использования ресурсного потенциала и текущих производственных затрат. К частным показателям эффективности применения ресурсов относятся землеотдача, фондоотдача и т. д., к обобщающим – ресурсоотдача, а среди показателей эффективности использования затрат к частным относятся себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, к обобщающим -- уровень рентабельности.

Эффективность использования производственных ресурсов определяется отношением результатов производства к ресурсам.

Экономическую эффективность использования земли характеризуют землеотдача, землеемкость; производственных фондов - фондоотдача, фондоемкость, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, продолжительность одного оборота оборотных средств, материалоемкость; трудовых ресурсов - показатели производительности труда.

Обобщающими показателями экономической эффективности использования всех производственных ресурсов являются ресурсоотдача ( $P_{от}$ ) и ресурсоемкость ( $P_{ем}$ ):

$$P_{от} = \frac{ВП}{РП} \qquad P_{ем} = \frac{РП}{ВП}$$

где ВП - стоимость валовой продукции сельского хозяйства, руб.;

РП - величина ресурсного потенциала, руб.

Обобщающий показатель эффективности применения производственных ресурсов  $\mathcal{E}_o$  можно также рассчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_o = \frac{ВП_1}{H}$$

где ВП – фактически полученная валовая продукция сельского хозяйства на 1 га сельхозугодий, руб.;

H – нормативный уровень производства валовой продукции, отражающий производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия, руб/га.

Нормативный уровень производства рассчитывают по уравнению множественной регрессии с учетом обеспеченности хозяйства производственными ресурсами.

Экономическую эффективность сельскохозяйственного производства характеризует *рентабельность*, представляющая собой экономическую категорию, отражающую доходность, прибыльность предприятия, отрасли.

Рентабельность сельскохозяйственного производства характеризуют валовой и чистый доход, прибыль, уровень рентабельности, окупаемость затрат, норма прибыли.

Валовой доход (ВД) равен разнице между стоимостью валовой продукции (ВП) и материальными затратами (МЗ):

$$ВД = ВП - МЗ$$

*Чистый доход* (ЧД) -- разница между стоимостью валовой продукции и всеми затратами на ее производство (ПЗ):

$$ЧД = ВП - ПЗ, \text{ или } ЧД = ВД - ОТ,$$

где ОТ - затраты на оплату труда.

*Прибыль* как экономическая категория характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятия. Различают валовую прибыль, прибыль от реализации продукции и услуг, чистую прибыль.

Однако абсолютная масса прибыли еще не свидетельствует о достигнутой эффективности. Ее характеризует уровень рентабельности, являющийся одним из основных показателей экономической эффективности производства. *Уровень рентабельности* ( $У_p$ ) — это процентное отношение полученной прибыли (П) к полной себестоимости (ПС):

$$Y_p = \frac{\Pi}{ПС} \times 100$$

Рассмотренная система показателей позволяет всесторонне охарактеризовать экономическую эффективность аграрного производства.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность эффективности производства?
2. Как классифицируют эффективность сельскохозяйственного производства по видам?
3. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность сельского хозяйства?
4. Каковы основные направления повышения эффективности сельскохозяйственного производства?

## **РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 3.1. СУЩНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

- 3.1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента
- 3.1.2. Цели и задачи менеджмента.
- 3.1.3. Принципы управления.
- 3.1.4. Объекты и субъекты управления.

#### **3.1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента**

Русское слово «менеджмент» происходит из английского языка: management можно перевести на русский как «управление», «руководство». Слова заимствовали для того, чтобы обозначать при его помощи что-то новое.

Существует множество определений менеджмента. Наиболее употребляемые.

*Менеджмент* – 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода уместность и административные навыки; 4) орган управления, административная единица.

*Менеджмент* – теория и практика управления производством и сбытом, ориентированные на повышение эффективности и увеличение прибыли. менеджмент конфликт межличностный

*Менеджмент* – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

*Менеджмент* можно рассматривать одновременно как: 1) процесс, в ходе которого профессионалы создают организации, формулируют цели и методы достижения этих целей, планируют, координируют деятельность организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных сотрудников; и как: 2) спе-

циальный орган управления современных коммерческих и некоммерческих организаций.

*Менеджмент* – это форма общественной практики людей, обеспечивающая функционирование и развитие предприятий, реализацию стоящих перед ними целей. Высокая степень овладения практикой управления предприятиями может оцениваться как искусство.

Поскольку деятельность организации складывается из взаимодействия огромного количества элементов, колеблющихся от воздействия внутренней и внешней среды, а главным элементом системы выступают люди, то управление организацией можно считать не только наукой, но и искусством. Дело в том, что полностью просчитанный научный подход в некоторых ситуациях может дать непрогнозируемый результат из-за неискусного его применения. Существует мнение, что действительно эффективно может управлять организацией только человек, обладающий управленческим талантом, разумеется, использующий научные методы и действующий на основе опыта.

*Наука управления* возникла на основе многолетнего накопления эмпирических знаний, сформировавшихся теорий управления. Предметом науки менеджмента являются общественные отношения между людьми в сфере управления, выявление факторов и условий, непосредственно либо опосредованно влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности. Основы науки базируются на философии; очевидна связь менеджмента с политологией, социологией и другими науками. Наука управления обязательно должна опираться на нормы гражданского и административного права, огромное значение имеют и должны учитываться положения трудового права. Как самостоятельная наука, со своим предметом и методом, менеджмент сформировался в конце XIX века.

*Менеджмент дает нам возможность управлять организацией таким образом, что ее деятельность оптимизируется – дает максимальный результат в данных конкретных условиях.*

Сельскохозяйственное предприятие как бизнес состоит из двух взаимосвязанных аспектов: первый – это техническая сторона производства (технологии земледелия, растениеводства, обработки почвы), второй включает в себя функции и службы, обеспечивающие поддержку производственного процесса.

В условиях рыночной экономики роль менеджера сельскохозяйственного предприятия отличается от той, которую играл руководитель предприятия в системе с централизованной экономикой. Круг его обязанностей расширяется по мере того, как он начинает отвечать и отчитываться за такие действия, как постановка задач, планирование деятельности предприятия, реализация, контроль и принятие решений.

Менеджмент сельского хозяйства (управление с/х предприятием как деловым предприятием) можно определить как вид деятельности, сочетающий планирование и управление с сельскохозяйственным производством.

Проблема планирования, стоящая перед менеджером, заключается в том, как распределить имеющиеся ресурсы по различным направлениям деятельно-

сти так, чтобы удовлетворить потребности человека (или организации) наилучшим образом.

Руководитель с/х предприятия должен обладать следующими качествами:

- способностью организовать себя и других для достижения конкретных целей;
- знанием основных технических и технологических вопросов производства и маркетинга продукции предприятия;
- умением общаться со всеми, занятыми в процессе производства и маркетинга, для получения точной непрерывной информации;
- способностью стимулировать всех, вовлеченных в производство и маркетинг, для достижения конкретных целей и задач;
- способностью принимать решения.

Таким образом, менеджмент сельского хозяйства – это больше, чем просто планирование. Едва ли руководитель достигнет желаемой цели, составляя планы и жестко следуя им вне зависимости от конкретной ситуации.

Планирование требует от менеджера оценки будущих событий – составления прогноза. Однако в реальной жизни руководитель с/х предприятия действует в постоянно изменяющихся условиях в обстановке риска и неуверенности, редко совпадающей с прогнозом.

Приведем факторы, влияющие на изменение обстановки:

- технические – погодные условия, болезни растений, изменение технологии;
- ценовые изменения спроса и предложения на рынке;
- организационные – политика официальных учреждений и банков;
- человеческие – поведение конкретных людей, изменения в кадровом составе.

Сравнение реальных результатов с ожидаемыми происходит в процессе постоянного контроля, по итогам которого менеджер должен принять меры к урегулированию проблем или извлечению выгоды из возникших ситуаций. Непременное условие этого – наличие достоверной информации, которую условно можно разделить на три категории:

- информация о макроокружении предприятия – социальные, экономические, политические факторы, на которые руководителю чрезвычайно трудно или невозможно повлиять, например, политические решения о масштабах и формах поддержки сельского хозяйства;
- информация о микроокружении предприятия – рыночные факторы, на которые влияют законы спроса и предложения;
- информация о наличии и качестве ресурсов – площадь земель, качество почвы и т. д.

*Цели менеджмента:*

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

### *Задачи менеджмента:*

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

### *Почему возник менеджмент?*

Современное общество пришло к тому, что возвращение всех функций, связанных с производством какого-то материального блага или услуги, к одному человеку оказалось просто невозможным. Попросту говоря, мы живем в мире, где для производства гвоздя необходимы усилия сотен людей: тех, кто добывает металл, тех, кто плавит его, тех, кто продает, тех, кто транспортирует. И, конечно, тех, кто всем этим руководит. Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления:

1) основная причина – *разделение труда*. На ранних этапах человеческой истории выполнение любого процесса изготовления какого-либо материального блага в целом зависело от одного человека, который проводил его от начала до конца. С развитием производства это положение кардинально изменилось. Те функции, которые раньше выполнял один человек, были распределены между членами коллектива; наиболее ярким проявлением этого процесса является, например, конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом;

2) *технологическое усложнение процесса производства*. По мере того, как процесс производства усложнялся, требуя учета все большего и большего числа факторов, усложнялась и сама совокупность функций, которые важны с точки зрения производственного процесса. Естественно, эти функции распределялись между участниками производственного процесса;

3) усложнение структуры производства привело к тому, что перед руководством предприятий возникла *задача управления этим сложным процессом*, причем не только стратегическое (связанное с установлением долгосрочных целей и координацией деятельности подразделений), но и оперативное, направленное на выполнение текущих задач и решение возникающих проблем.

Современный этап развития производства характеризуется тем, что важную роль стали играть очень крупные производства и корпорации, обладающие огромной структурной сложностью. Естественно, это привело к разделению труда и в управляющей подсистеме, поскольку принятие управленческих решений оказалось очень сложным процессом, требующим учета множества факторов.

Впервые идея менеджмента как особой специализации, особой профессии была высказана в 1866 г. Американским бизнесменом Г. Тауном. Таун выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом, в котором говорил о необходимости подготовки специалистов-управленцев.

*Школа научного управления* (1885 – 1920) как этап в развитии менеджмента. Основана на работах Фредерика Уинслоу Тейлора. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы (расстановки кадров) обосновали необходимость

обучения работников, их подготовку и переработку как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, рационализации труда и ее мотивации.

В рамках данной школы были разработаны основные *принципы управления*, которые не потеряли своего значения до сих пор:

- 1) отчетливо поставленные цели – это исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание сделанных ошибок и поиск причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

*Административная (классическая) школа управления (1920 – 1950)*. Это направление связано с именем Анри Файоль (отец менеджмента). Специалисты этого направления исследовали эффективность работы всей организации. Представители данной школы свели всю работу предприятия к основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; защитной; бухгалтерской; администрированию.

Итогом многих работ и проведенных исследований Файоля является создание *принципов управления* всей организации: *разделение труда; неотделимость власти от ответственности; дисциплина; единоначалие* (единство распоряжения); *единство направления* (каждая группа должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя); *подчиненность индивидуальных интересов общим* (интересы одного работника, даже руководителя, не должны превалировать над интересами компании); *вознаграждение персонала по справедливости; централизация* (соотношение между централизацией и децентрализацией); *иерархия; порядок; справедливость; стабильность рабочего места для персонала; инициатива; корпоративный дух*.

*Школа человеческих отношений (1930 – 1950) и поведенческих наук (1950 – по настоящее время)*. Наибольший вклад в развитие школы внесли два ученых – Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. Эксперименты Э. Мэйо на заводе «Вестерн Электрик» открыли дорогу новому направлению в теории менеджмента. *Четкий алгоритм рабочих операций даже в сочетании с хорошей заработной платой не всегда вел к повышению производительности труда*. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и представление им более широких воз-



возможностей взаимного общения на работе. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Однако в некоторых ситуациях данный подход оказывался несостоятельным.

*Современные школы менеджмента (1950 г.).* Основные направления, в которых в настоящее время развивается наука об управлении:

1) исследования, посвященные организационной культуре. Если этого не будет, у человека может возникнуть внутренний конфликт, связанный с тем, что принципы общественной жизни противоречат тем принципам, которые установились внутри организации;

2) исследование аспектов управления, связанных с международным сотрудничеством;

3) рост исследований управления как системы;

4) влияние технического прогресса на управление.

Ключевой характеристикой науки управления является замена ключевых рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Использование компьютера позволило конструировать модели возрастающей сложности.

Современные подходы в менеджменте.

*Процессный подход.* Данный процесс состоит из 4-х функций:

- планирование – функция, определяющая цели организации, а также задачи для членов организации, которые они должны выполнить, чтобы добиться поставленных целей;

- организация. Организовать – значит создать определенную структуру;

- мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

- контроль – процесс обеспечения эффективной работы на основе владения информацией об уровне достижения запланированных результатов и своевременной коррекции возникающих отклонений от первоначального плана.

*Системный подход.* Рассматривает организацию как систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых подсистем, а также как систему открытую, постоянно взаимодействующую с внешней средой.

Производственные системы – особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходимых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги.

Системы могут быть открытые (взаимодействует с внешней средой) и закрытые (аудио-видео техника, работающая на автономном энергопитании).

*Организация – открытая система:*

*Входы:* информация, материалы, капитал, трудовые ресурсы.

*Преобразования:* обработка и преобразования входов (зависит от эффективности управления).

*Выходы:* продукция и услуги, прибыль, социальная ответственность, рост, удовлетворенность работников.

Организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем (цех – участок, смена – бригада).

*Ситуационный подход.* Использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Данный подход пытается увязать конкретные приёмы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достигать целей организации.

Процесс ситуационного подхода:

- 1) руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;
- 2) каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен предвидеть вероятные последствия (положительные и отрицательные);
- 3) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;
- 4) руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями.

### **3.1.2. Основные цели и задачи менеджмента**

В настоящее время менеджмент рассматривается в трех аспектах:

- как область профессиональной деятельности и обозначает функцию и людей, ее выполняющих, указывает на социальное или должностное положение;
- как область научного исследования. Основные задачи менеджмента как науки заключаются в следующем: выделить цели и задачи управления, разработать определенные мероприятия и способы по их достижению, разделить задачи на различные виды операций, распределить работы
- как учебная дисциплина. Менеджмент как научная дисциплина ставит своей целью сформулировать общие принципы управления, пригодные для любой организации.

**К основным общим целям менеджмента относятся** прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса.

**Не менее важными целями** менеджмента являются управление производством, совершенствование научно-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала, повышение его квалификации и стимулирование.

**Следовательно, главная цель менеджмента** – это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку.

**Основными задачами менеджмента являются следующие:**

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;

- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

### 3.1.3. Принципы управления

**Принципы управления** в самом общем виде можно трактовать как нормы, закономерности и правила, изначальные в отношении процесса управления, сформированные на основании уровня развития и сущности общества и его производительных сил, выполнение которых (закономерностей, правил и норм) будет способствовать решению задач и выполнению поставленных перед обществом целей.

**Принципы управления** – это руководящие правила, которые определяют базовые требования к структуре, организации и системе управления. Принципы управления так же, как и закономерности разделяются на *общие и частные*.

Общие принципы управления отличаются тем, что им свойственен универсальный характер и они влияют на все отрасли управления и на все сферы народного хозяйства.

К общим принципам управления относят:

- ответственность;
- иерархичность;
- дисциплину;
- компетентность;
- стимулирование;
- целенаправленность;
- централизацию и децентрализацию управления.

**Принцип целенаправленности** базируется на программно-целевом управлении и предполагает постановку четких целей перед каждой организацией и каждым из ее подразделений. При этом, цель должна быть определенной предельно конкретно, реальной и достижимой, что мобилизует усилия сотрудников на ее выполнение и придает работе более здравый смысл.

**Принцип целенаправленности** подразумевает не только постановку целей, но и соотнесение данных целей с нужными ресурсами. При этом, важным является не только обеспечение увязки целей с главными ресурсами, которые необходимы для их выполнения, но и акцентирование внимания на самом слабом элементе, которое может стать причиной невыполнения целей.

**Принцип ответственности** предполагает наказание членов предприятия за невыполнение порученных задач или функций. При этом, необходимо, чтобы ответственность была равна полномочиям, по мере увеличения полномочий должна возрастать мера наказания. Этот принцип, к сожалению, далеко не всегда выполняем в практике менеджмента (особенно на высших уровнях иерархии), что приводит к некомпетентному управлению, необдуманным решениям,

злоупотреблению властью, а все это нередко, в конечном счете, является причиной гибели предприятий.

**Принцип компетентности** заключается в знании руководителем объекта управления либо, по крайней мере, его способностей воспринимать консультацию компетентных специалистов при принятии решений. Принцип компетентности взаимосвязан с горизонтальным разделением труда по функциям.

В современных условиях возрастание популярности деятельности в сфере торговли и рост числа лиц, которые не имеют специальной подготовки, но фактически работающих в торговле, а также рост количества случаев реализации недоброкачественных товаров населению ставят на первый план проблемы лицензирования торговой деятельности и в целях обеспечения необходимого уровня компетенций специального обучения сотрудников, получающих лицензии.

Неотъемлемым принципом управления выступает **дисциплина**, которая должна присутствовать в каждой системе управления на каждом уровне. Дисциплина представляет собой безусловное выполнение всех инструкций, должностных обязанностей, приказов указаний руководителя и других директивных документов. В значительной мере уровень дисциплины определяет культуру управления. В отношении, например торговли, роль данного принципа очень велика, так как специфика данной отрасли сказывается на повышенных требованиях не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине, и самодисциплине всех сотрудников от продавца до менеджера. Дисциплина вместе с тем не должна стеснять инициативу сотрудников и оставлять место для творческого отношения к своей работе.

**Принцип стимулирования** прежде всего подразумевает мотивацию трудовой деятельности на основании применения моральных и материальных стимулов. Материальное стимулирование основывается на личной экономической заинтересованности сотрудника в результатах труда, а моральное – базируется на психологическом воздействии на сотрудников. Побудительными мотивами могут быть различные духовные потребности сотрудников: потребности в успехе, причастности, принадлежности, и т.д.

Соответственно, содержание принципа стимулирования было бы неверно сводить лишь к оплате труда, как это зачастую существует на практике. Стимулирование сотрудников также предполагает использование моральных мотиваций и стимулов, а также справедливое отношение к сотрудникам.

**Принцип иерархичности** базируется на вертикальном разделении управленческого труда, а именно: выделении уровней управления и подчинении низших уровней высшим уровням управления. Данный принцип учитывают при составлении организационных структур управления и при расстановке кадров, построении аппарата управления.

**Принцип централизации и децентрализации** устанавливает рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении, что подразумевает необходимость эффективного использования коллегиальности и единоначалия.

### 3.1.4. Объект и субъект управления

Объект менеджмента – прежде всего организация.

Внутри организации в качестве объектов менеджмента выступают:

- ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, иные);
- процессы (производство, реализация, снабжение и др.);
- свойства (качество, издержки и др.);
- аспекты экономической деятельности (взаимодействие с потребителями и др.).

Уровни объектов:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- организация;
- объединение организаций.

Субъекты управления – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Такому взаимодействию свойственны следующие процессы:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Такие импульсы называются управленческими командами;

- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием полученных команд.

Управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах механической и даже биологической природы. Главными отличиями являются принципиальное сходство функций субъекта и объекта управления, общая способность к самоуправлению и дифференциация лишь на уровне субъективных целевых характеристик. Управляющим и управляемым в них является человек.

В числе основных критериев, отличающих субъект от объекта, рассматриваются статус и функции; права и полномочия; активность воздействия; очередность или инициатива воздействия; сила и интенсивность воздействий; рациональность воздействий; отношение к цели, целеполаганию и целедостижению.

Для того, чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь, и, соответственно, осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значи-

тельной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга. Характер взаимодействия людей и те социальные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной *перцепции*.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
2. Каковы цели менеджмента?
3. Каковы задачи менеджмента?
4. Почему возник менеджмент?
5. Сформулируйте понятия объекта и субъекта управления.
6. Перечислите причины, которые сделали необходимым возникновение социального управления?
7. Расскажите о современных подходах в менеджменте.
8. Перечислите принципы управления. В чем состоит их суть?

## **Тема 3.2. ТИПЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ.**

- 3.2.1. Понятие организации.
- 3.2.2. Законы организации.
- 3.2.3. Типы организационных структур.
- 3.2.4. Внутренняя и внешняя среда организации.

### **3.2.1. Понятие организации**

Теорию менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений, т.к. организация является объектом управления.

**Организация** – это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели. Существуют три обязательных требования, которым должна соответствовать организация:

- а) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью общей группы организации;
- б) наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Рассмотрим общие характеристики, которые имеют сельскохозяйственные организации:

1. Ресурсы. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди, капитал, материалы, технология и информация.

2. Зависимость от внешней среды. Любая организация зависит от внешнего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей.

3. Горизонтальное разделение труда – т.е. разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специальные задания, что позволит повысить производительность труда.

4. Подразделения. Горизонтальное разделение труда приводит к образованию подразделений, которые выполняют конкретные специфические функции.

5. Необходимость управления и вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления. Координирование деятельности осуществляется посредством вертикального разделения труда.

### **3.2.2. Законы организации**

Качество управленческих решений повысится, если руководители и специалисты будут учитывать проявления законов организации, к которым относятся следующие:

- закон композиции;
- закон пропорциональности;
- закон наименьших;
- закон онтогенеза;
- закон синергии;
- закон упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон самосохранения и развития.

Первые четыре закона преимущественно проявляются в статике, остальные – в динамике. Рассмотрим их сущность.

**Закон композиции** отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера. Для обеспечения однонаправленности целей организации можно использовать систему деревьев целей, состоящую из:

- дерева целей конкурентоспособности каждого товара организации;
- дерева целей прибыльности каждого товара;
- дерева целей конкурентоспособности каждой самостоятельной структуры организации;
- дерева целей прибыльности каждой самостоятельной структуры организации;
- дерева целей конкурентоспособности организации в целом;
- дерева целей эффективности организации в целом.

Могут быть построены деревья целей и по отдельным проблемам (реструктуризация, реинжиниринг, качество, ресурсосбережение, экология, кадры, технология и т. д.).

**Закон пропорциональности** характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость. Для технических и социально-экономических систем этот закон является в большой мере субъективным, регулируемым человеком.

Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого. Одни пропорции неподвластны времени, другие, что особенно свойственно пропорциям в технических и социально-экономических системах, подвижны и динамичны. Достижение необходимых пропорций соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями целого называется диспропорцией; она снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению.

**Закон наименьших** гласит, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Наглядным примером проявления закона наименьших является элементарная цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности. Она выдерживает тот вес, который выдержит наиболее слабое в отношении прочности звено. Точно так же логическая цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее звеньев не выдерживает ударов аргументов и доказательств. Или, иначе: скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна в ней.

**Закон онтогенеза** характеризует единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения. При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности и эффективности любых объектов следует учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям их жизненного цикла.

**Закон синергии** проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется синергическим эффектом, дополнительным эффектом созидательного взаимодействия компонентов. При высокой организованности системы сумма свойств системы будет выше суммы свойств ее компонентов. При низкой организованности системы сумма ее свойств будет меньше суммы свойств компонентов.

Главной стадией жизненного цикла системы, на которой закладывается синергический эффект, является первая, стадия зарождения. Высококвалифицированный менеджер может обеспечить получение синергического эффекта за счет созидательного взаимодействия компонентов (структур, работников, элементов организации и т. п.), когда  $2 + 2$  будет равно условно 5, где дополнительная единица эффекта получена за счет умножения некоторой части потенциала двух компонентов. Кроме того, каждый компонент может давать эффект только в составе системы, куда он входит. Факторами получения синергического эффекта являются соблюдение законов и принципов организации в статике и динамике.

**Закон упорядоченности** утверждает, что главным связующим звеном системы является упорядоченная информация. Упорядоченность — характери-



стика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей, обеспечивающих порядок, организованность во всем, устойчивость функционирования системы. Достигнутую упорядоченность можно охарактеризовать с помощью количественных и качественных оценок. Например, упорядоченность в принципе можно признать полной, если при ее оценке учтены три аспекта:

- установлены границы системы и ее структура;
- определены переменные компоненты системы;
- сформулирован порядок взаимодействия компонентов системы и системы с внешней средой, установлены формы, методы и средства получения, обработки, хранения и передачи информации.

Отсюда следует, что повышение качества информационного обеспечения системы инновационного менеджмента является главным условием качественного функционирования системы и достижения конкурентоспособности выпускаемых ею товаров. Кто владеет качественной информацией, тот владеет ситуацией, имеет достойное положение.

**Закон единства анализа и синтеза** предполагает рассмотрение в единстве процессов структуризации, детализации, распределения, специализации, т. е. анализ с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации, т.е. синтез. Анализ сосредоточивается на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему компоненты действуют именно так, а не иначе. Поэтому анализ дает знание, а синтез – понимание. Первый позволяет нам описать систему, а второй – объяснить ее. Анализ устремлен внутрь системы, синтез – изнутри.

**Закон самосохранения** гласит, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость – это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения различных систем. Для самосохранения необходимо, чтобы системы строились, функционировали и развивались в соответствии с законами и закономерностями, научными подходами и принципами, способами и методами, присущими данной системе. Любые действия по обеспечению равновесия и устойчивости системы следует рассматривать в статике, т. е. в структуре (особенно это важно осуществлять при построении системы), и в динамике – при функционировании и развитии системы.

По нашей оценке, примерно на 90% конкурентоспособность на «выходе» системы определяется качеством структуры, качеством входящих в систему проектов и других компонентов. В достижении конкурентоспособного «выхода» системы на исполнителей приходится около 10% при условии, что они соблюдают установленные нормы и нормативы, стандарты, технологии и т. д. Поэтому вопросами самосохранения, устойчивости, эффективности системы следует заниматься до ее рождения, на стадии формирования концепции. При этом главной движущей силой повышения обоснованности концепции является конкуренция.

Наряду с этим следует учитывать, что упорядоченность имеет тенденцию

к перерастанию в инерционность и даже в стагнацию, поэтому в дееспособной системе необходимы и желательны диалектические противоречия, движущие ее вперед, преодолевающие инерцию.

### 3.2.3. Типы организационных структур.

Организационная структура – это база для выполнения функций управления предприятием. Так, под ней понимают состав, подчиненность, взаимодействие и распределение работ между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями.

Говоря простым языком, организационная структура предприятия – это совокупность подразделений, а также управленцев во главе с генеральным директором. Ее выбор зависит от множества факторов:

- возраст организации (чем моложе компания, тем проще ее оргструктура);
- организационно-правовая форма (АО, ООО, ИП, ...);
- сфера деятельности;
- масштаб компании (количество сотрудников, отделов и проч.);
- технологии, задействованные в работе компании;
- связи внутри и за пределами фирмы.

Конечно, при рассмотрении организационной структуры управления необходимо принимать во внимание и такие особенности компании, как уровни взаимодействия. Например, то, как взаимодействуют между собой отделы фирмы, сотрудники с сотрудниками и даже сама организация с внешней средой.

#### Типы организационных структур управления предприятием

Существует несколько классификаций, и мы рассмотрим самую популярную и одновременно самую полную из них.

##### **Линейная**

Линейная структура – самая простая из всех существующих разновидностей структур управления предприятием. Во главе стоит директор, затем руководители отделов, затем – простые работники. Т.е. все в организации связано вертикально. Обычно такие оргструктуры можно встретить в небольших организациях, в которых не выделяют так называемые функциональные подразделения.



Этот тип отличается простотой, а задания в организации, как правило, выполняются быстро и профессионально. Если по какой-то причине задача не выполнена, то руководитель всегда знает, что спросить о выполнении задачи нужно у начальника отдела, а начальник отдела, в свою очередь, знает у кого в отделе интересоваться о ходе выполнения работ.

Недостатком можно назвать повышенные требования к руководящему персоналу, а также нагрузку, которая ложится на их плечи. Такой тип управления применим только к малому бизнесу, иначе руководители не смогут работать эффективно.

### **Линейно-штабная**

Если небольшая фирма, которая использовала линейную структуру управления, развивается, то и ее оргструктура меняется и превращается в линейно-штабную. Вертикальные связи остаются на месте, однако, у руководителя появляется так называемый «штаб» – группа людей, выполняющая роль советников.

Штаб не имеет полномочий отдавать распоряжений исполнителям, однако, он оказывает сильное влияние на руководителя. На основании решений штаба формируются и управленческие решения.



### **Функциональная**

Когда нагрузка на сотрудников повышается, а организация продолжает расти дальше, то оргструктура переходит из линейно-штабной в функциональную, что означает распределение работ не по отделам, а по выполняемым функциям. Если раньше все было просто, то теперь руководители могут смело именовать себя директорами по финансам, маркетингу и производству.

Именно при функциональной структуре можно видеть деление организации на отдельные части, у каждой из которых есть свои функции и задачи. Стабильная внешняя среда – это обязательный элемент поддержки развития компании, которая выбрала для себя функциональную структуру.

У таких компаний есть один серьезный недостаток: функции руководящего персонала очень сильно размыты. Если в линейной организационной структуре все четко (иногда даже слишком), то при функциональной оргструктуре все немного размыто.

Например, при возникновении проблем с продажами директор не имеет никакого понятия, кого именно винить. Таким образом, функции руководящих лиц иногда пересекаются, и при возникновении проблемы сложно установить, по чьей вине она произошла.



Преимуществами является то, что компания может быть многопрофильной и отлично с этим справляться. Более того, за счет функционального разделения фирма может иметь несколько целей.

### Линейно-функциональная

Такая организационная структура применима только к большим организациям. Так, она сочетает в себе преимущества обеих оргструктур, однако, имеет меньше недостатков.

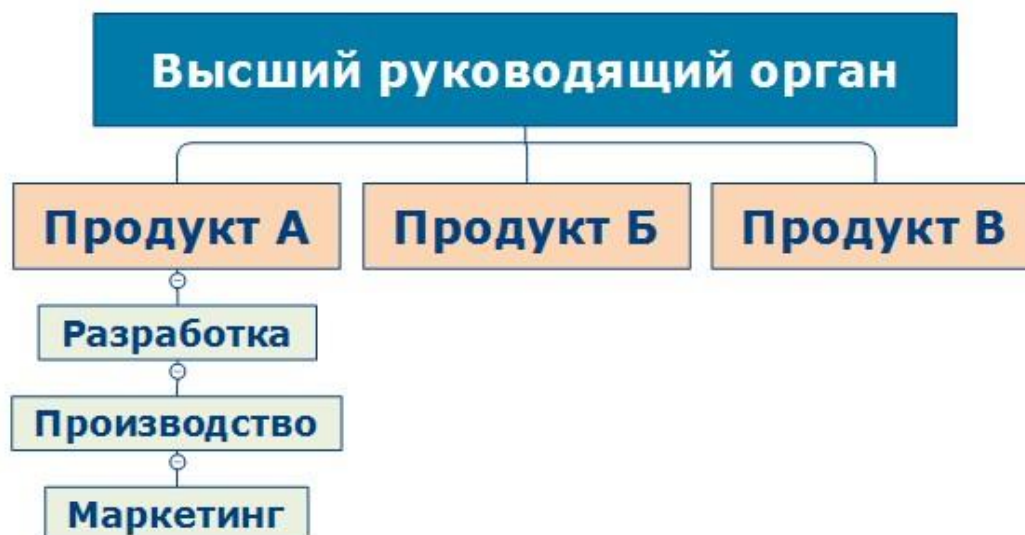


При данном типе управления все основные связи линейны, а дополнительные – функциональны.

### Дивизиональная

Как и предыдущая, подходит только для крупных компаний. Функции в организации распределяются не по зонам ответственности подчиненных, а по видам продукта, либо по региональной принадлежности дивизиона.

В дивизионе же присутствуют свои подразделения и сам по себе дивизион напоминает линейную или линейно-функциональную организационную структуру. Например, в дивизионе может быть отдел по снабжению, по маркетингу, а также отдел производства.



Недостатком такой организационной структуры предприятия является сложность связей между отделами, а также высокие расходы на содержание управленцев.

### Матричная

Применима к тем предприятиям, которые работают на рынке, где продукция должна постоянно совершенствоваться и обновляться. Для этого в компании создаются рабочие группы, которые еще называют матричными. Из этого следует, что в компании возникает и двойное подчинение, а также постоянная коллаборация работников из разных подразделений.



Преимуществом такой организационной структуры предприятия является простота внедрения новинок в производство, а также гибкость компании к внешней среде. Недостатком является двойное подчинение, из-за которого в рабочих группах часто возникают конфликты.

### Выводы

Итак, организационная структура предприятия – это система управления компаний и от ее выбора зависит простота выполнения задач, гибкость компании ко внешней среде, а также нагрузка, которая ложится на плечи руководителей.

Если компания небольшая, то на этапе становления, как правило, в ней естественным образом возникает линейная организационная структура, а по мере развития предприятия его структура приобретает все более сложный вид, становясь матричной или дивизиональной.

### 3.2.4. Внутренняя и внешняя среда организации.

Успех любой организации решающим образом зависит от внешней среды, поскольку организация как открытая система зависит от факторов внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

Внешняя среда имеет факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относятся:

1. *Поставщики*, которых можно классифицировать на:

а) поставщиков материалов.

б) поставщиков капитала. Это м.б. банки, акционеры, государство, частные лица.

в) поставщиков трудовых ресурсов. Для эффективности деятельности организации, учреждения, предприятия. Важным является адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации.

2. *Законы и государственные органы.* Учреждения, организации, предприятия, учреждения обязаны соблюдать не только законы, но и требования органов государственного регулирования.

3. *Потребители.* Выживание и эффективность деятельности предприятия зависит от способности его находить потребителя и удовлетворять его запросы.

4. *Конкуренты.*

К факторам косвенного воздействия относятся:

1. *Технология*

2. *Состояние экономики.* Необходимо уметь оценивать, как скажутся на организации общие изменения состояния экономики, т.к. это влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары.

3. *Социокультурные факторы.* В числе их преобладают установки, жизненные ценности, традиции, которые влияют на учреждение.

4. *Политические факторы.*

5. *Отношение с местным населением.*

Все факторы взаимосвязаны между собой и в той или иной степени влияют на деятельность организации. Так в настоящее время имеются серьезные изменения в работе аптечных учреждений, связанные с преобразованиями в политической и экономической сферах общества. Эти изменения стали катализатором серии законов, что привело к внедрению новых форм хозяйствования в аптечной сети, изменению политики ценообразования, внедрению маркетинга на предприятиях и т.п.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение организации

2. Перечислите обязательные требования, которым должна соответствовать организация.

3. Перечислите общие характеристики, которые имеют сельскохозяйственные организации.

4. Перечислите основные законы организации.

5. В чем состоит сущность закона композиции?

6. В чем состоит сущность закона пропорциональности?

7. В чем состоит сущность закона наименьших?

8. В чем состоит сущность закона онтогенеза?

9. В чем состоит сущность закона синергии?

10. В чем состоит сущность закона упорядоченности?

11. В чем состоит сущность закона единства анализа и синтеза?

12. В чем состоит сущность закона самосохранения и развития?

13. Перечислите типы организационных структур.

14. Дайте характеристику внешней среды организации?

15. Дайте характеристику внутренней среды организации?

## Тема 3.3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

3.3.1. Функции менеджмента.

3.3.2. Организация планирования.

3.3.3. Контроль и мотивация.

### 3.3.1. Функции менеджмента

**Управленческий цикл** – это завершенная последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей. Управленческий цикл начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата. После этого цикл управления повторяется. Частота его повторения определяется конкретным типом и природой управляемой системы. В социальных системах этот цикл повторяется непрерывно. Конечная цель управления системой может достигаться одним или несколькими циклами управления.

В характеристиках управленческого процесса используются также более узкие понятия: **период**, имеющий хронологическое значение; **действия и операции** – целостные и четко обособленные части процесса; **процедура** – определенная регламентированная последовательность осуществления процесса.

#### Основные этапы управленческого цикла:

1. Сбор и обработка информации, анализ, уяснение и оценка обстановки – **диагноз**.

2. Научно обоснованное предсказание наиболее вероятного состояния, тенденций и особенностей развития объекта управления на период упреждения на основе выявления и правильной оценки устойчивых связей и зависимостей между его прошлым, настоящим и будущим – **прогноз**.

3. Выработка и принятие **управленческого решения**.

4. Разработка системы мер, направленных на достижение поставленной цели – **планирование**.

5. Своевременное доведение до исполнителей поставленных задач, правильный подбор и расстановка сил, мобилизация исполнителей на выполнение принятого решения – **организация**.

6. Активация деятельности исполнителей – **мотивация и стимулирование**.

7. Получение, обработка, анализ и систематизация сведений о ходе реализации заданий, проверка того, насколько организация дела и результаты исполнения соответствуют принятым решениям, – **учет и контроль**.

8. Обеспечение пропорционального и непрерывного функционирования всей системы управления путем установления текущих оптимальных связей между отдельными исполнителями – **регулирование**.

**Функции управления** – это определенные виды управленческой деятельности, выделившиеся в процессе специализации управленческого труда. Функции управления носят объективный характер, поэтому их применение должно быть основано на познании принципов управления и учете конкретной обстановки. Они универсальны, т.к. характеризуют любой процесс управления.

**Функции управления** делятся на 2 группы: – общие (основные); – специальные.

**Общие функции управления** осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

**1. Функция планирования** – представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления организацией, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

**Цель планирования** – это определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления. Планирование устанавливает связи между существующим положением дел на предприятии и тем, которое должно быть достигнуто в будущем, что даст возможность реализовать представившиеся возможности и свести к минимуму будущие риски.

**Результатом выполнения функции планирования** является – план.

**2. Функция организации** – представляет собой управленческую деятельность, которая заключается в установлении взаимоотношений между всеми подразделениями, рабочими местами и работниками и координации их действий. **Цель функции организации** – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также их взаимосвязей. Функция организации, по сути, состоит в формировании управляющей и управляемой подсистем субъекта хозяйствования, а также в налаживании связей между этими подсистемами. **Результатом выполнения функции организации** является создание организационной структуры управления предприятием и организационного процесса управления.

**3. Мотивация** – процесс побуждения работников и себя к активной трудовой деятельности для достижения личностных целей и целей предприятия, т.е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду. Главными здесь являются: заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, удовлетворенность от трудовой деятельности. **Цель мотивации** – побудить сотрудников к достижению целей организации, путем обеспечения их заинтересованности в результатах собственного и совместного труда.

**Функция мотивации** оказывает влияние на коллектив предприятия или его подразделения в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством. Основные понятия теории мотивации – это потребности, мотивы, стимулы и вознаграждение. В настоящее время разработано большое количество различных теорий мотивации. Все теории мотивации делятся на две группы: – содержательные теории мотивации; – процессуальные теории мотивации. Эти теории расходятся по ряду вопросов, однако они не являются взаимоисключающими.

**4. Контроль как функция управления** призван обеспечить достижение целей организации путем систематического представления информации о действительном состоянии дела по выполнению плановых заданий, решений, нор-



мативно установленных задач и предписаний, путем анализа этой информации и проведения соответствующих корректировок.

**Цель контроля** заключается в том, чтобы предупредить возникновение кризисных ситуаций. Контроль включает учет, анализ и регулирование. По итогам учета менеджер должен получить объективную информацию о реальном состоянии объекта управления.

Таким образом, функции управления представляют собой взаимообусловленные и взаимосвязанные составные части процесса управления, отличающиеся по своему содержанию и целям. Функции выражают рациональную форму разделения процесса управления по характеру и содержанию связанного с ними труда. Каждой функции присущ замкнутый цикл работ, объединяемых общностью их значения и выполняющих определенную роль в управлении производством. Иными словами, функции управления можно охарактеризовать как комплекс взаимосвязанных организационных воздействий субъекта управления, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.

Состав специальных функций определяется спецификой деятельности предприятия. Общие и специальные функции взаимосвязаны и образуют единую систему. Выполнение каждой специальной функции предполагает исполнение всех общих функций управления.

**К специальным функциям управления предприятием относятся:**

- маркетинг, данное управление призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов, организации и достижение целей организации;

- управление основным производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента, руководители определенного уровня осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;

- управление вспомогательным производством;
- управление инновационной деятельностью;
- управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами;
- управление подготовкой производства;
- управление закупками;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление финансами состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации;
- управление трудом и заработной платой;
- управление качеством продукции;
- управление сбытом;
- управление капитальным строительством и др.

### 3.3.2. Организация планирования

Перспективный план сельскохозяйственного производства является основой для составления годового плана, представляющего собой программу работы на конкретный календарный год. В годовом плане сохраняются проектировки, рассчитанные на ряд лет: специализация, состав и размер отраслей, освоение севооборотов, строительство зданий и сооружений, размеры инвестиций.

Годовой план разрабатывают по большому числу показателей, детализируют сроки выполнения заданий, доводят их до исполнителей.

При формировании годового плана широко используются различные методы планирования. При отсутствии нормативов прибегают к вспомогательным расчетным формам, прилагаемым к плану. С помощью этих форм рассчитывают себестоимость продукции по статьям затрат, потребность в семенах, включая страховые и переходящие фонды, минеральных удобрений, определяют численность рабочих и фонд заработной платы, сумму амортизационных отчислений.

С начала проводят большую подготовительную работу. Тщательно анализируют результаты деятельности за прошлые годы по предприятиям, бригадам, подразделениям, фермам. Сравнивают их с результатами передовых хозяйств. Это позволяет выявить недостатки, проанализировать их причины и найти резервы.

Проводят инвентаризацию зданий, помещений, машин, оборудования, многолетних насаждений, выявляют остатки продукции и материалов, уточняют состав трудовых ресурсов.

Основной бланк плана производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственного предприятия содержит 30 форм, которые можно сгруппировать в 7 основных разделов: юридический статус, организационная структура, основные экономические показатели производственно-финансовой деятельности, основные показатели производственной программы, ценообразования, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность. Годовой план хозяйства, задания бригады, технологические карты, определяя программу на год, не затрагивают организации отдельных работ. Она имеет свои особенности, связанные с сезонным характером производства, необходимостью выполнения определенных процессов в оптимальные агротехнические сроки, нередко сжатые, одновременно на нескольких культурах. В связи с этими особенностями составляют оперативные планы по периодам работ в отраслях и подразделениях.

В отраслях растениеводства разрабатывают оперативные технологические рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ и планы – наряды на выполнение отдельных работ, оперативные планы реализации продукции и обслуживания техники.

Оперативные планы должны быть связаны между собой планами использования трудовых ресурсов, тракторов, сельскохозяйственных машин и автопарка. Особое внимание обращают на создание условий для выполнения сменных и дневных норм выработки, высокопроизводительное использование техники.

При обосновании структуры посевных площадей, проектировании и освоении севооборотов проводится экономическая оценка сельскохозяйствен-

ных культур. Для экономической оценки продовольственных и технических культур используют показатели: выход продукции и прибыли с 1 га посевов, трудоемкость производства и себестоимость 1 ц. продукции, уровень рентабельности. Предварительная оценка может быть проведена по плановым показателям урожайности и материально-денежным затратам, рассчитанным по технологическим картам.

Отправным моментом при составлении технологических карт является обоснование плановой урожайности.

Технологическая карта – важный плановый документ, в котором разрабатывается комплекс мероприятий по возделыванию той или иной культуры с учетом внедрения рекомендаций науки и достижений передового опыта применительно к конкретным условиям производства и определяются затраты труда и материально-денежных средств, необходимые для этого. Расчеты, выполненные в технологической карте, являются основой для определения плановой себестоимости, потребности в технике и рабочей силе, прогнозирования цен, оценки агротехнических мероприятий. Для удобства расчетов их составляют на 1, 10, 100 га посева культуры или группы культур, однородных по агротехнике. Имея показатели затрат на 1 га легко пересчитать их на любую площадь посева данной культуры.

Затраты по технологическим картам, рассчитанные на 1 га посева той или иной культуры, являются основой для определения прямых затрат по культурам, возделываемым в хозяйстве. Чтобы определить себестоимость продукции, к прямым затратам добавляют общепроизводственные и по организации и управлению производством в размере, соответствующем доле прямых затрат по культуре в общей их сумме, за исключением затрат на семена, а также затраты, связанные со страхованием посевов от пожаров, засухи и других чрезвычайных ситуаций.

В структуре посевных площадей доля зерновых культур составляет до 40%. Каждый четвертый рубль в затратах на производство продукции растениеводства приходится на зерновые.

Организация и эффективность производства зерновых культур во многом определяются условиями, назначением: зерно – продовольственное, фуражное и техническое, соотношение между озимыми и яровыми, применяемой технологией, обеспеченностью средствами (трудовыми и материальными).

Основными продовольственными культурами являются пшеница и рожь, ячмень и овес – главные фуражные культуры. Устойчивость валового сбора достигается правильно определенным соотношением между площадью яровых и озимых культур. В технологии производства зерна выделяют два основных периода работ: подготовка почвы и посев; комплекс работ по уборке урожая (60-70% трудовых затрат).

Подготовка почвы и посев зерновых культур почти полностью механизированы. От качественного и своевременного проведения этих работ зависят конечные результаты производства. Выполнение их связано с большими энергетическими затратами: только на вспашку 1/3 всех в полеводстве. Подготовка почвы включает основную обработку – лущение стерни, вспашку или безот-

вальную обработку и предпосевную обработку. Предпосевную обработку почвы (боронование, шлейфование, культивацию, дискование, прикатывание) организуют так, чтобы она была выполнена в возможно короткий промежуток времени. Посев занимает в общих затратах труда 10-15%, но его важно проводить особенно качественно и в самые сжатые сроки. В сухую ветреную погоду сразу после сева ранних яровых хлебов почву прикатывают кольчато-рубчатыми катками. Это может ускорить появления всходов. Для борьбы с почвенной коркой и нитевидными проростками сорняков проводят мелкое довсходовое боронование через 3-5 дней после посева. Однако разрыхленный бороной слой почвы быстрее высыхает, узловые корни хуже образуются, всходы изреживаются зубьями борон, урожайность может снизиться. Такое боронование часто не целесообразно. Более эффективно разрыхление почвенной корки ротационной мотыгой. Она не сильно издерживает посева.

Уборку зерновых культур проводят отдельным и прямым комбайнированием. Низкорослые культуры целесообразно убирать отдельно, сдваивая валки. Это позволяет удвоить производительность комбайнов.

Уборка сахарной свеклы в основном начинается с 15 сентября, и продолжительность уборки не должно превышать 30-и дней. Существует три вида уборки сахарной свеклы. При поточном способе уборки корнеплоды от уборочных комплексов сразу отвозят на свеклопункты, а ботву в хозяйство для скормливания животным. Но для бесперебойной работы требуется много техники. При перевалочном способе уборки сахарную свёклу увозят от уборочных машин транспортными самосвальными тележками на край поля и укладывают во временные полевые кагаты на специально подготовленной площади. При благоприятном сочетании транспортной техники и хорошей погоде свеклу из кагатов вывозят на сахарный завод. Транспорт при этом используется круглосуточно. При поточно-перевалочном способе часть корнеплодов непосредственно от уборочного комплекса выводят на свеклопункт, а часть стружают, как при перевалочном способе, на поле во временные гурты.

В организации планирования принимают участие все специалисты хозяйства. Агроном уточняет площади посева, рассчитывает потребность в удобрениях и ядохимикатах и семенном материале. Инженер вместе с агрономом определяют потребность в запасных частях, горюче-смазочных материалах и технике. Прораб рассчитывает потребность в строительных материалах на текущий ремонт зданий или планирует новое строительство.

### **3.3.3. Контроль и мотивация.**

**Мотивация** – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и все, потому что уверены, что эти негативные аспекты их работы

приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для тех, кто занимает важное место в их жизни.

Для начала разберемся в структуре мотивации.

**Простая модель процесса мотивации** имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение. Удовлетворение потребностей. Эти потребности представляют собой желание или стремление к определенному осязаемому или неосязаемому результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах. Как одежда, дом, портфель ценных бумаг, большой офис и личная машина. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможности личного роста и т. д.

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения. Работа в компании тоже представляет собой один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании – это другой тип целенаправленного поведения, направленного на удовлетворение чьей-либо потребности в признании.

Для того чтобы продвинуться по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Таким образом, **задача менеджера, который** должен мотивировать рабочих, заключается в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Кроме этого, менеджер должен помочь подчиненным осознать и оценить преимущества, которые дает ему эта работа и эта компания, чтобы поведение рабочего было добровольно направлено на достижение целей компании.

### **Содержательные теории мотивации**

Существует три основных содержательных теории мотивации, иерархия потребностей Абрахама Маслоу. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга и теория мотивации Дэвида МакКлеланда. Хотя отдельные детали этих теорий и отличаются друг от друга, все три подхода могут помочь менеджеру создать благоприятную рабочую атмосферу для своих подчиненных. Взятые вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных в нужном направлении.

### **Иерархия потребностей А. Маслоу**

Абрахам Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в определенном порядке.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Далее приведены 5 уровней иерархии потребностей Маслоу.

**1. Физиологические потребности.** Физиологические потребности состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных.

Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

**2. Потребность в безопасности.** Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

**3. Социальные потребности.** Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребности в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

**4. Потребности в уважении.** На четвертом уровне в иерархии Маслоу находятся потребности в уважении, или личностные потребности. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая – это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма – потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

**5. Потребности в самореализации и в самовыражении.** Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

### **Теория мотивации МакКленда**

В своей теории, которую он и его коллеги развивали в течение десятилетий, Дэвид МакКленд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня, потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и работу менеджеров всех уровней управления.

**Потребность в успехе** лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достиже-

ние успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьезными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчиненных с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени – от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Как и потребность в успехе, **потребность во власти** находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека контролировать влияние на других людей. МакКлеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчиненным. Он или она обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности.

То, что МакКлеланд называл **потребностью в принадлежности**, очень похоже на то, о чем говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха на работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

### **Двухфакторная теория Герцберга**

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделить гигиенические факторы и мотивацию.

**Гигиенические факторы** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов само по себе не вызывают удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

**Мотивация** связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

### **Понятие контроля и его основные типы**

**Управленческий контроль** – это процесс наблюдения и регулирова-

**ния разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.** Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Эффективный контроль обеспечивает основу для наблюдения по осуществлению стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо выполняется план и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Управленческий контроль, в общем, осуществляется на двух организационных уровнях. Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием физических, финансовых, человеческих и информационных ресурсов для достижения организационных целей (рис. 2).

**Контроль производственных ресурсов** включает закупки (достижение соответствующего качества, цены и времени поставки), инвентаризацию (соответствие уровней запасов по позициям), контроль за оборудованием (обеспечение необходимыми инструментами, машинами и т.д.) и контроль за качеством (поддержание необходимого уровня качества продукции).

**Изменения в окружении, воздействующие на фирму**

**Контроль человеческих ресурсов** включает правильный отбор, обучение, оценку и оплату труда людей в организации.

С помощью **контроля информационных ресурсов** пытаются обеспечить доступность достаточной, своевременной и точной информации для поддержания всех видов организационной деятельности.

**Контроль финансовых ресурсов** направлен на эффективное использование капитала, доступного компании.

На рис. 3 финансовое и информационные ресурсы показаны во взаимосвязи с другими видами ресурсов, поскольку они имеют отношение ко всем другим ресурсам.

Когда мы рассматриваем организационную деятельность как систему подбора и концентрации ресурсов, их трансформирования и создания продукции, становится очевидным, что различные виды управленческого контроля необходимы для каждой фазы этой системы.

### **Три типа контроля**

#### **Предварительный контроль**

Предварительный контроль (также называемый направляющим контролем) – это такой подход к контролю, который использует ресурсы в системе организационной деятельности как средства контролирования выполнения организационных целей. В процессе предварительного контроля менеджеры определяют ресурсы или моменты в организационном процессе, которые определяют успех всего процесса. Затем они сосредотачивают деятельность по контролю на выборе лучших ресурсов, тем самым, избегая проблемы до того, как она возникнет, и наблюдении за изменениями.

#### **Текущий контроль**

Текущий контроль (также называемый просеивающим контролем или



«да/нет» контролем) – это такой подход к контролю, который основан на его применении в процессе выполнения работы.

### **Обратный контроль**

Обратный контроль (также называемый контролем после действия) – это такой подход к контролю, который сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса.

### **Барьеры и сопротивление контролю**

Хотя контроль является решающей управленческой функцией, среди подчиненных и других людей внутри организации часто возникает сопротивление контролю. Менеджерам важно понимать, почему люди сопротивляются контролю, и знать, как преодолеть это сопротивление.

Иногда организации или менеджеры пытаются контролировать слишком много видов деятельности или их частей. Стремясь обеспечить хорошее выполнение работы или избежать ошибок, контролю предписывается задача «управления» фактически всеми видами деятельности, предпринимаемыми от имени организации. Некоторые организации даже сочли необходимым контролировать персональные решения отдельных работников, например, как они одеваются, какую прическу они выбирают и другие личные привычки. На таком контроле обычно настаивают военные организации. Но члены других организаций, в частности бизнес-организаций, будут, конечно, сопротивляться подобному виду контроля.

Чтобы не попасть в ловушку чрезмерного контроля, эффективно, действующие менеджеры сосредоточивают контроль на результатах, а не на действиях или внешнем виде. Контроль следует объяснять таким образом, чтобы он понимался как корректирующий процесс или средство наблюдения за процессом, а не как тактика давления и путь к ограничению свободы. Контроль следует периодически переоценивать, чтобы определить, существуют ли все еще потребность в каждом специфическом виде контроля.

Когда стандарты контроля точны, определены во времени и объективны, некоторые люди сопротивляются ему, потому что они понимают, что контроль упростит определение того, выполняют ли они работу хорошо. Среди слабых исполнителей эта угроза четкой ответственности за свою плохую работу создает сопротивление контролю. Даже хорошие исполнители иногда сопротивляются контролю, потому что они боятся потерять гибкость или свободу, которые, по их мнению, являются необходимыми элементами работы высокого уровня.

Большинство людей любят заниматься эффективной деятельностью и принимают контроль, обеспечивающий обратную связь, которую они могут использовать, чтобы хорошо выполнять свою работу. Но они сопротивляются контролю, являющемуся, по их мнению, неточным, деспотическим или плохо организованным. Например, телемаркетинговая компания может рассматривать контроль, основанный на подсчете количества сделанных за день призывов, деспотическим. Наличие потребителей может изменяться день от дня, так что лучшей мерой может быть количество потребителей за неделю. Также они могут доказать, что число призывов в день является простой, удобной количественной мерой, тогда как время, проведенное для установления хороших от-

ношений с потребителем, является более важным фактором для возможной продажи и для долгосрочных продаж.

Эффективно действующие менеджеры делают контроль гибким, чтобы избежать неточности, деспотичности или слабого положения. Они помнят, что когда результаты значительно отличаются от стандартов, то проблема может заключаться как в стандарте, так и в способе осуществления работы. Эффективно действующие менеджеры всегда проверяют и вновь исследуют стандарты, когда обнаруживается значительное отклонение.

Также возможно, что выбор «стиля контроля», наилучшего в данных обстоятельствах, может оказать помощь в преодолении сопротивления людей контролю.

В западной литературе предлагаются следующие советы менеджерам для использования эффективного контроля:

Всегда помните, что контроль должен рассматриваться и устанавливаться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и денег на выполнение организационных целей.

Поддерживайте включение ваших подчиненных в контроль их собственной деятельности. Самоконтроль часто оказывается самым лучшим контролем.

Сосредоточивайте контроль на результатах, а не на деятельности и внешнем виде.

Регулярно переоценивайте контроль, чтобы убедиться, что он все еще необходим и соответствует ситуации.

Включайте подчиненных в разработку методов и осуществления контроля.

Помните, что некоторое отклонения от стандартов является нормальным явлением.

Наблюдайте как за позитивными, так и негативными отклонениями. Будьте уверены в своем признании и оценке позитивных отклонений.

Остерегайтесь подчиненных, которые выступают против контроля, потому что они не хотят быть слишком ограниченными или «потерять свободу». Их сопротивление на самом деле может происходить из желания избежать четкой ответственности за результаты деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит суть функции организации?
2. В чем состоит суть функции мотивации?
3. В чем состоит суть функции контроля?
4. В чем состоит суть функции координация?
5. В чем состоит сущность планирования?
6. Что такое мотивация?
7. Охарактеризуйте пять уровней потребностей Маслоу.
8. В чем смысл теории мотивации МакКлеланда.
9. В чем состоит теория двух факторов Герцберга.
10. Как эти теории менеджер должен использовать на практике.

11. В чем заключается задача менеджера, который должен мотивировать рабочих?
12. Что такое контроль в менеджменте?
13. Назовите основные направления управленческого контроля.
14. Назовите и охарактеризуйте типы контроля.
15. Почему люди сопротивляются контролю.
16. Что делают эффективные менеджеры, чтобы не попасть в ловушку чрезмерного контроля.
17. Как Вы думаете, какой из трех видов контроля самый необходимый.

### **Тема 3.4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

- 3.4.1. Общение – основная форма человеческого бытия.
- 3.4.2. Формы и организация общения.
- 3.4.3. Деловое совещание .
- 3.4.4. Деловые переговоры.

#### **3.4.1. Общение – основная форма человеческого бытия**

**Общение** – основная форма человеческого бытия. Его отсутствие или недостаточность может деформировать человеческую личность. Общение является основой практически всех наших действий, служит жизненно важной целью установление взаимосвязей и сотрудничества.

Способность к общению всегда была одной из важнейших человеческих качеств. К людям, которые легко вступают в контакт и умеют привлечь внимание к себе, относятся с симпатией. С замкнутыми людьми пытаются ограничить контакты или вообще избегать их.

Большинство людей считает, что они умеют общаться. Но практика показывает, что эффективно это делать умеют далеко не все, в том числе и руководители, менеджеры. До 90% рабочего времени управленцы должны тратить именно на общение. Ведь отчеты, проведения совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров – все это различные формы делового общения.

Опросы показывают, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров неумение эффективно общаться считают основным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организацией.

Общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В его процессе можно познать других людей, обменяться с ними информацией, сотрудничать с ними и в то же время пережить эмоциональное состояние, возникающее в результате этого.

Таким образом, общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, что возникает как потребность в совместной деятельности и включает:

- восприятия, познания и понимания партнеров по общению (перцептивная сторона общения);

- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В общем виде общения является формой жизнедеятельности людей и необходимым условием их объединения (человек – социальное существо) и развития отдельной личности. Социальный смысл общения заключается в том, что оно интегрирует социальный опыт и культуру, которая передается от поколения к поколению. Общение является также важным фактором психологического развития человека.

За своими формами и видами общения достаточно разнообразное. Способы, сфера и динамика общения определяются социальными функциями людей – участников общения, социальным статусом, служебными обязанностями. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сформированными и принятыми в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и т.д.

За использованием знаковых систем выделяют такие виды общения:

- вербальное (словесное) общения, которое в свою очередь делится на устная и письменная речь;
- невербальное (бессловесное) общения.

По некоторым данным, 60-80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу. Невербальные средства общения достаточно разнообразны. К основным относятся:

- визуальные средства общения (движения мышц лица, выражение лица, глаз; движения рук, ног – жесты; движения тела; пространственная дистанция; реакция: покраснение кожи, потливость; поза, осанка; внешний вид – одежда, прическа, косметика, аксессуары);
- аудиальные средства (паралингвистические: качество голоса, его диапазон, тональность, темп, ритм, высота звука; экстралингвистические: языковые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопок);
- тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие рук, объятия, поцелуи, похлопывания по плечам и т.п.);
- ольфакторные средства общения, которые включают приятные и неприятные запахи окружающего мира, природные и искусственные запахи человека.

На невербальные средства влияет конкретная культура того или иного народа, поэтому очень трудно найти общие нормы для всего человечества.

По характеру связи общения делится на: ^ непосредственное (контакт один на один);

опосредованное – с помощью письменных или технических средств, отдаленных во времени или в пространстве участников общения;

По количеству участников в общении различают такие виды общения:

- межличностное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;
- массовое общение, то есть много непосредственных контактов между

незнакомыми людьми, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

За включением в процесс общения социальных составляющих общения разделяют на:

- межличностное общение (общение между конкретными личностями, которые обладают индивидуальными качествами, которые раскрываются в процессе общения и организации взаимных действий). Социальные роли имеют при этом вспомогательное значение;

- ролевое общение (общение между комиссиями определенных социальных ролей, когда действия, поведение участника такого общения определяются выполняемой социальной ролью). В процессе такого общения человек отражается не только как индивидуальность, а как социальная единица, которая выполняет определенные функции. Индивидуальность подчиняется социальной роли. Иногда такое общение называют еще официальным, или формальным.

Разновидностью ролевого общения есть деловое общение, то есть общения между собеседниками (партнерами, оппонентами), которые имеют соответствующие социальные позиции, определены их социальными ролями и соответствующими функциями, направленное на полное или частичное решение конкретных проблем, организацию совместной деятельности, действий.

### **3.4.2. Формы и организация общения.**

Формы общения. Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями".

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

коммуникатор – тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) – тот, кому говорят, сообщают информацию;

сообщение – то, что говорят, содержание информации,

средства общения – технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае

применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово - это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. ("Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал". Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение

Изучение участников, темы и ситуации

Определение места общения и расстановка мебели

Определение стратегии и тактики общения

Выбор возможных альтернатив

Начало контакта

Передача (получение) информации

Аргументирование

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Дели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если:

Ваш собеседник во всем согласится с Вами;

решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;

не отреагирует на Ваши доводы;

проявит недоверие к Вашим словам и мыслям;

попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);

необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень про-

фессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

*Расстановка мебели.* В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы. Расстановкой мебели решается задача: "Как усадить собеседника"? Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внутреннего комфорта, либо дискомфорта, а объяснить почему, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 °. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты счи-



тают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35-38 %). Поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

*Определение стратегии и тактики общения.* На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые".

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что Вам известно про...", "Как Вы думаете...?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем Вы это объясните?"

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить "да-нет". Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п.

*Процесс непосредственного общения.* Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);

создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные

физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...);

привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

*Передача (получение) информации.* Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации – это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

информирование собеседника;

постановка вопросов;

слушание собеседника;

наблюдение за реакциями собеседника;

анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего". Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять "позу обороны", как у собеседника начнут напрягаться мышцы, и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. Из наоборот, стоит "ведущему" только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Умение слушать – дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. "Никто так ярко не признает свое невежество, – говорил Саади, – как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить". Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем не-

сколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы: "уметь слушать собеседника":

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) попытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: "В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?"

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не в праве позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

*Аргументация.* В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых, собственно, и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение – заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

### **3.4.3. Деловое совещание**

*Деловое совещание* – форма совместного обсуждения вопросов с целью информирования и принятия решений по ним.

К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся: регулярность проведения; сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов; урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ); руководителю следует помнить, что совещание оказывает огромное влияние на его имидж и стиль деловых отношений. В вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться крайности – их чрезмерного количества и длительности. Как известно, любую хорошую идею можно дискредитировать формальным отношением к ее реализации. Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе, существенным актом внимания и уважительного отношения к сотрудникам со стороны организаторов совещания, которые, в свою очередь, должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;
- выбрать его оптимальный регламент (причем в данном случае понятие «регламент» можно трактовать достаточно широко, включая тематику, время, состав участников совещания и ответственных за его проведение);
- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке».

При этом следует помнить, что служебное совещание – это, как правило, работа коллективного разума. Поэтому на него следует выносить вопросы, требующие совместных интеллектуальных усилий всех участников рассмотрения той или иной проблемы. Руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации деловых совещаний. Особенность подготовки внутреннего совещания – общение коллег по общим для всего коллектива проблемам – это часть корпоративной культуры, поэтому, перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы: нужно ли проводить данное совещание; кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным; какие вопросы внести в повестку дня; нужен ли доклад руководи-

теля, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный. Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При этом неизбежны компромиссы. При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений. Авторитарное ведение совещания допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это возможно в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение. Психологи утверждают, что оба стиля поведения – дипломатический и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Оптимальная продолжительность совещания – не более 1 часа. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Если проанализировать управленческую деятельность в целом, то можно выделить ряд направлений, способствующих повышению ее эффективности. Одним из них является правильное проведение совещаний, переговоров, деловых бесед. Именно на эту работу руководитель тратит до 50% своего рабочего времени. Деловое совещание – один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор, влияющий на организацию режима работы всего коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия на участников совещания и, как следствие, на весь коллектив. Чаще всего деловые совещания проводятся: при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение, если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы; если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Одна из основных задач ведущего делового совещания – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты.

Правильно поставленные вопросы – прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло. Время проведения служебного со-

вещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности. Независимо от плановости проведения совещания руководителем должно быть выполнено основное правило по подготовке мероприятий такого типа: ознакомить заранее всех участников с целями, задачами, перечнем рассматриваемых вопросов, списком выступающих. Невыполнение этого правила ведет к снижению эффективности совещания, нарушению взаимоотношений в коллективе.

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы обратить внимание на актуальность распределения рабочего времени каждого руководителя организации, на его умение четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных, получать все необходимые сведения от них, принимать своевременно правильное решение. Анализируя эффективность проведения делового совещания с психологической точки зрения, можно отметить, что чаще всего руководители допускают такие ошибки, как отсутствие системы в подготовке и проведении совещаний, излишняя централизация при принятии решения, превращающая низовые звенья управления в формальных исполнителей и лишаящая их инициативы, отсутствие конкретной сущности в принятых решениях, которые проходят часто под рубрикой «разобраться», «просить» и т.п.

Реализуя себя в качестве руководителя, мы имеем дело не только с ресурсами, машинами продуктами, не только с различными документами, производственными, снабженческими и бытовыми процессами, мы постоянно имеем дело с людьми – руководим подчиненными, советуемся со специалистами, общаемся с трудовым коллективом. От того, насколько хорошо мы это делаем, зависит наша репутация и авторитет, а, соответственно, и успех дела.

#### **3.4.4. Деловые переговоры**

**Деловые переговоры** – форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует. Ведение деловых переговоров необходимо для обсуждения проблем, поиска их решений, способных удовлетворить все стороны переговорного процесса. Современный деловой человек должен знать все нюансы и особенности их проведения, чтобы успешно развивать свой бизнес.

##### **Функции деловых переговоров:**

- Информационная – в процессе общения может происходить только обмен информацией;
- Коммуникативная – наладка новых отношений, деловых связей;
- Контроль, координирование действий – при налаженных деловых связях партнеры чаще просто уточняют некоторые моменты;
- Регулятивная – решение возникающих проблем, для прекращения спорных ситуаций.

Проведение деловых переговоров, цель которых – заключить выгодное для всех сторон соглашение – непростой процесс. Он состоит из нескольких этапов. И каждый этап имеет свои особенности.

##### **Подготовка**

От этой стадии зависит 90 процентов успеха. На подготовительном этапе необходимо:

Определить проблему, найти тех, кто сможет решить ее:

- Понять интересы всех сторон, четко сформулировать план, программу деловой беседы;
- При необходимости подобрать представителей делегации;
- Организовать встречу, учесть все организационные моменты, связанные с подготовкой к переговорному процессу.

### **Прояснение**

Требует осторожного поведения. Не рекомендуется сразу же начинать торговаться. Изначально необходимо наладить контакт с партнером, узнать о том, каковы его интересы.

### **Выдвижение предложений**

Позволяет разрешить спорные ситуации, нередко возникающие при деловом разговоре. На данной стадии происходит обмен предложениями, стороны определяют, в чем у них возникли непонимания.

### **Торги**

Стороны стремятся достичь желаемой цели путем уступок, обмена того, что имеет различную цену, ценность для каждой стороны.

### **Принятие решений**

Предфинальная стадия переговоров. Не рекомендуется торопиться. Лучше еще раз подумать, выгодно ли достигнутое соглашение или нет.

### **Финальная стадия – закрепление договоренностей**

Требует обязательной фиксации достигнутого соглашения, чтобы избежать отказа сторон от решения, которое было принято на переговорах.

### **Виды и формы деловых переговоров**

Деловые переговоры – это устная беседа при личном участии заинтересованных сторон. Она может быть 2-сторонней или многосторонней. Эти виды деловых переговоров могут проводиться в форме спора, дискуссии, убеждающей, а также конструктивной или инструкторивной беседы. В свою очередь, многосторонний деловой разговор может организовываться еще и в форме совещания, заседания, беседы за так называемым «круглым столом», презентации.

### **Наиболее часто встречаемые формы деловых переговоров**

#### **• Конструктивная беседа**

Стороны обмениваются мнениями. Процесс взаимный. Каждая из сторон принимает на вооружение все высказанные соображения, позиции, факты, независимо от того, кто является их автором.

#### **• Инструкторивная беседа**

Передача информации с одной стороны. Как правило, в форме наставления, инструкции. Цель – заставить другую сторону прийти к желаемому соглашению.

#### **• Убеждающая беседа**

Склонение собеседника к желаемой цели путем убеждения с использованием логических рассуждений, имеющих вес аргументов, серьезных для решения конкретной проблемы фактов.

- **Спор**

Другими словами, такую форму деловых переговоров можно назвать словесным состязанием. Каждая из сторон старается отстоять свое мнение.

- **Дискуссия**

Разновидность спора, но более мягкого, так как при дискуссии отстаивание позиции происходит на основе аргументов, доказательства, проверенных фактов.

Также различаются следующие виды деловых переговоров:

- Официальные – по протоколу, согласно строгой процедуре;
- Неофициальные – непринужденная беседа, которая не завершается подписанием тех же договоров;
- Внешние — с партнерами по бизнесу, клиентами компании;
- Внутренние – внутри организации.

### **Правила и особенности деловых переговоров**

Правила делового поведения на переговорах, если говорить о культурном аспекте, специфичны, на что влияют определенные факторы. Пример – правила могут зависеть от норм поведения участников переговорного процесса, обусловленных их национальной, гражданской принадлежностью. Так, правила ведения переговоров среди бизнесменов западных государств не всегда совместимы с «установками», принятыми в азиатских странах. Поэтому, если необходимо достигнуть соглашения с иностранным партнером, главным правилом проведения деловых переговоров является учет культурных, национальных и других особенностей той страны, гражданином которой является ваш партнер.

### **Основные правила деловых переговоров**

#### **Сбор информации**

Необходимо собрать информацию не только о партнере, его цели, мотивации, но и проработать содержание будущей беседы. Это правило необходимо соблюдать на подготовительной стадии переговорного процесса.

#### **Составление плана переговоров**

Такое правило упрощает процесс ведения делового разговора, а также позволяет иметь под рукой пути решения конфликтных ситуаций, если таковые возникнут.

#### **Контроль среды**

Важно правильно выбирать место для организации деловых переговоров. На правильность выбора влияет условия, длительность переговорного процесса, другие факторы. Интересный факт! Практика показывает, что тот, кто занимается организацией встречи, добивается на переговорах большего успеха.

#### **Сдержанность при высказываниях противоположной стороной**

Не отвергайте мысли, идеи оппонента сразу же, как он их высказал. Рекомендуется записывать их, анализировать, и, взяв инициативу в свои руки, обсудить мнения, идеи оппонента с ним.

**Важно!** Обсуждение легких вопросов необходимо провести в начале деловых переговоров. Это позволяет создать благоприятную деловую атмосферу для решения более сложных проблем.



Особенности деловых переговоров зависят от тактики их ведения.

- Ультимативная тактика предполагает жесткое ведение переговоров, когда одна из сторон сразу выкладывает свое решение. Результат – или оппонент согласится, или уйдет. Минус – возможная потеря потенциального партнера.

- Тактика эмоциональных качелей, когда используются приемы, позволяющие менять настроение оппонента. Высказываются то обвинения, то приятные слова. Подобное поведение мешает противоположной стороне сосредоточиться на своем предложении. Результат – оппонент соглашается на предложение при условии, что является психологически неустойчивым человеком.

- Ультиматум, который предъявляется в конце беседы. Представляет собой симбиоз двух вышеперечисленных тактик. Сначала общение, потом резкий ультиматум. Результат – ослабленный оппонент соглашается на предложение.

- Метод навязывания, когда из сторон преследует цель – сломать сценарий переговоров и навязать свое видение деловой беседы.

- Быстрый ход переговоров. Оппонент настроен на определенную продолжительность переговорного процесса, к примеру, на 40 минут. А другая сторона сразу же заявляет, что переговоры продлятся всего 15 минут. И она остается в выигрыше, так как подготовка переговоров была проведена ею с расчетом на 15-минутный срок, а оппонент готовился к 40-минутному разговору.

### **Профессиональная этика деловых разговоров**

Деловая профессиональная этика переговоров включает множество правил, которые обязательны для соблюдения деловыми людьми. В их перечень входят нормы этики деловой культуры. Последняя представляет собой культуру бизнеса, выражающуюся в методе самоорганизации, который направлен на эффективность извлечения прибыли от осуществляемой экономической деятельности. С деловой культурой неразрывно связан этикет деловых переговоров, нормы которого касаются:

- Особенности организации деловой встречи;
- Поведения участников переговоров;
- Выбора одежды и аксессуаров;
- Ритуалов употребления алкогольных напитков;
- Речи, жестов и многого другого.

Ведение деловых переговоров – непростая сфера активности бизнесменов любого уровня. Организация, проведение переговорного процесса имеют множество особенностей, требует соблюдения определенных правил. Необходимо уметь грамотно вести деловую беседу и добиваться поставленной цели.

Это, несомненно, достаточно специфичная область работы деловых людей, которая имеет большой вес в их деятельности и влияет на развитие бизнеса. Поэтому необходимо иметь большой комплекс знаний, обладать навыками, которые позволяют деловому человеку успешно добиваться выгодного для него соглашения даже на весьма сложных деловых переговорах.

### **Контрольные вопросы**

1. Виды общения и их суть.
2. Формы общения и их суть.

3. В чем состоит организация общения?
4. В чем состоят цели общения?
5. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.
3. Как влияет уровень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
4. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
5. Назовите и дайте характеристику форм общения.
6. Охарактеризуйте коммуникации, возникающие между партнерами в процессе общения.
7. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
8. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
9. В чем суть и назначение этапа подготовки к общению?
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
11. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
12. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?
13. Цель проведения деловых переговоров?

### **Тема 3.5. МЕТОДЫ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА**

3.5.1. Методы управления.

3.5.2. Стили управления.

#### **3.5.1. Методы управления**

**Метод** – определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность, выполнения определенных задач, работ, решений.

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

**Методы** – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны процесс реализации функций управления, а с другой, процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

**Методы управления** — это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные.

**Методы управления:**

- Экономические

- Организационно-административные
- Социально-психологические
- Количественные

**Экономические методы управления** основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

**Организационно-административные методы управления** базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

1. **Организационно–стабилизирующие** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

2. **Организационно-распорядительные** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3. **Организационно–дисциплинарные** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

**Социально-психологические методы управления** составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. **Социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

2. **Психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

**Количественные методы управления** являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

### 3.5.2. Стили управления

**Стиль управления** – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

**Стиль управления** – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);
- Либеральный стиль (анархический).

**Стиль управления** – это **привычная** манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

**Авторитарный (директивный) стиль** управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу.

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины.

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «**Эксплуататорская**» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое».

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилён обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно при-

водит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

Более мягкая «**благожелательная**» разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции.

Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Таким образом, **основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.** Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему дове-

ряют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

**Демократический стиль** управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Демократический стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

Во многом противоположен авторитарному стилю **демократический стиль** управления.

Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации.

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную».

В рамках **«консультативной»** руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

**«Партисипативная»** форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-

демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический – при сложных, где на первом месте выступает качество.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название **ориентированного на задачу (инструментальный)**. Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п. получил название **ориентированного на подчиненных (человеческие отношения)**.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в быстроте принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязан-



ностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный – ориентированный на работу.

**Либеральный стиль** управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Либеральный стиль управления – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

Там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен **либеральный стиль управления**. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные, избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в **бюрократический**, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид,

что власть находится в его руках, а на деле становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому – армейская «дедовщина».

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат. Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры – и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие методов управления.
2. Что вы понимаете под экономическими методами управления.
3. Организационно-распорядительные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.

5. Понятие стиля управления.
6. Характеристика стилей управления.
7. Охарактеризуйте демократический стиль руководства.
8. Охарактеризуйте либеральный стиль руководства.
9. Охарактеризуйте авторитарный стиль руководства.
10. Факторы, влияющие на управленческие решения.
11. Этапы принятия управленческих решений.

## РАЗДЕЛ 4. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

### Тема 4.1. МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

- 4.1.1. Маркетинг и менеджмент.
- 4.1.2. Маркетинговое управление.
- 4.1.3. Функциональная структура маркетинга.
- 4.1.4. Процесс управления маркетингом.

#### 4.1.1. Маркетинг и менеджмент

Всё большее усложнение современного производства потребовало развить особую отрасль знаний и умений – менеджмент (анг. management – управление).

**Менеджмент** – система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли, т. е. это деятельность по разработке планов, определению того, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное, а также формирование рабочих процедур (механизма по управлению) и осуществление контроля.

Соответственно, **менеджер** – профессиональный управляющий.

**Маркетинг** (анг. market – рынок) – это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия.

Американский экономист Ф. Котлер определяет маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

Основу маркетинга составляют лозунги-правила:

- производить то, что продаётся, а не продавать то, что производится;
- выявляйте потребности и удовлетворяйте их;
- любите клиента, а не товар.

Основные **принципы** маркетинга:

- Всестороннее исследование потребностей рынка.
- Сегментация рынка (сегмент – разделение) – разделение потребителей на однородные группы – сегменты (например: подростки, молодёжь, женщины).
- Адаптивность (приспособляемость) и мобильность (быстрое реагирование) управления в зависимости от меняющихся требований рынка.

- Инновация – постоянная разработка новых технологий и товаров.
- Разработка прогнозов конъюнктуры и развития НТР и др.

Любому управлению, в т. ч. и маркетингу присущи **функции**:

- планирования,
- организации производства,
- координация деятельности,
- учёт и контроль.

### **Специфические функции маркетинга:**

1. Комплексное исследование рынка, что включает анализ работы фирм-покупателей, фирм-конкурентов, нейтральных фирм и главное – изучение потребностей рынка.

2. Анализ производственно – сбытовых возможностей предприятия.

3. Разработка стратегии и программы маркетинга.

4. Осуществление политики направленной на повышение конкурентоспособности фирмы (изошрение в рекламе: часы – 40-этажный небоскрёб).

5. Осуществление сбыта, сбытовой политики (организация складов, наём посредников и т. д.).

Отдел или служба маркетинга – одно из главных управленческих звеньев современной фирмы, координирующее её рыночную деятельность и во многом определяющее производственную, техническую и финансовую политику фирмы.

Рассмотрим последовательность маркетинговой деятельности:

1. Проводятся комплексные исследования рынка.

2. Определяется программа маркетинга. Она включает политику товарную, ценовую, сбытовую (фосстис – коммуникационная политика), в т. ч. кадровую и сервисную (обслуживание). Эта программа состоит из бюджета расходов; оценки эффективности (например: разработка политики сервиса и насколько она эффективна); меры контроля.

3. Составляется план работы предприятия.

4. Определяется план НИОКР по производству новых товаров, а также возможности их серийного производства.

5. Определение сбытовой политики, которая включает товарную рекламу; престижную рекламу; стимулирование сбыта; организация выставок, ярмарок; определение товарного знака, фирменного стиля, сувениров, упаковки, техобслуживания.

В зависимости от сферы и объекта применения различают следующие **виды** маркетинга:

- Внутренний и международный маркетинг.
- Маркетинг по различным видам товаров и услуг.
- Маркетинг в сфере некоммерческой деятельности.

Маркетинг может ориентироваться на:

- продукт, услугу;
- потребителя в целом или отдельную категорию потребителей.
- новый продукт.

В последние три десятилетия активно идёт процесс демассификации маркетинга. Массовый маркетинг сохраняется: товар без каких-либо изменений предлагается для потребления всем покупателям сразу (например: кока-кола). Однако все большее значение и распространение получает товарно-дифференцированный маркетинг (сбыт товаров с разными свойствами, в разном оформлении, разного качества, в разной расфасовке для разных категорий покупателей). Развивается дифференциация товаров и для разных возрастных групп.

При поиске и выборе соответствующей ниши рынка различают вертикальный и горизонтальный маркетинг.

**Вертикальный маркетинг** ориентируется на вертикальную нишу рынка. В этом случае фирма ведёт поиск возможностей определённого товара или группы функционально близких товаров в разных группах потребителей. Этот вид маркетинга впервые был открыт в американской компании IBM, производящей вычислительную технику. Она стремилась приспособить свою продукцию к конкретным потребностям потребителей в тех отраслях, где использовались эти машины.

**Горизонтальный маркетинг**, ориентированный на горизонтальную нишу, стремится удовлетворить потребности на весь комплекс товаров и услуг. Такой вид маркетинга используют, как правило, многоотраслевые концерны и конгломераты. С этой целью при реализации товара предлагаются дополнительные услуги для потребителей независимо от того, существует ли между этими товарами или услугами взаимосвязь.

Большое значение в маркетинговой деятельности приобретает кредитование покупателей, послепродажное техническое обслуживание и поставка запасных частей. Составной частью маркетинга становится дизайн, при помощи которого продукция данной фирмы выделяется среди технически одинаковых изделий.

Таким образом, маркетинг – это система организации и управления деятельностью фирмы по разработке (конструированию) новых видов товаров, их производству и сбыту на основе изучения рынка и потребностей потребителей с целью получения прибыли.

#### **4.1.2. Маркетинговое управление.**

Маркетинговое управление (управление деятельностью предприятия). Это направление предполагает управление деятельностью организации, которое соответствует требованиям рынка.

Переход на маркетинговое управление организацией представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности она не только опирается на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия.

Любая организация должна уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности и не может вечно полагаться только на свои нынешние товары и рынки. Возможности организации и их реализация во многом зависят от того, как она использует свои конкурентные преимущества.

Управление маркетинговой деятельностью нацелено на решение следующих вопросов:

- что производить (количество и качество товара);
- с какими затратами (ресурсы);
- как производить (по какой технологии);
- кто должен производить (исполнители);
- когда производить (сроки);
- где производить (место);
- кому продавать (потребители);
- как продавать (ассортимент, упаковка, цена, продажа, реклама и т. д.).

Поиском новых возможностей организация должна заниматься систематически, внимательно отслеживая перемены на рынке, посещая специализированные выставки, изучая товары конкурентов и т. д. Особое внимание должно уделяться совершенствованию технических и потребительских параметров продукции. В ценах должны учитываться не только собственные издержки производства, но и уровень цен конкурентов, состояние спроса на товары и другие.

Механизм маркетингового управления организацией предусматривает развитие ее коммуникативных связей с рынком (прямых и обратных). Организация не только направляет на рынок товары и получает обратно деньги, но и направляет на рынок и получает обратно маркетинговую информацию, которая составляет основу принятия многих управленческих решений на предприятии: производственных, финансовых, сбытовых, административных и т. д.

#### **4.1.3. Функциональная структура маркетинга.**

Функциональная структура управления маркетингом – это особый тип организационной структуры управления маркетинговой деятельностью фирмы, при которой деятельность сотрудников маркетинговых служб выстроена в зависимости от тех функций, которые они выполняют.

Подобного рода управленческие структуры предполагают необходимость закрепления различного рода маркетинговых функций за отдельными сотрудниками, рабочими группам или даже целыми подразделениями. Под функциями маркетинга в данном случае понимаются отдельно взятые направления (виды) маркетинговой деятельности, которые в результате специализации получили свое обособление. В общем виде они представлены на схеме.

### **РЕКЛАМА – СТИМУЛИРОВАНИЕ – ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ**

**МАРКЕТИНГОВОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ**

**МАРКЕТИНГОВОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ**

Все множество маркетинговых функций, которые могут быть положены в основу построения функциональной структуры управления маркетингом, в конечном счете могут быть сведены к четырем составляющим – аналитической, производственной, распределительно-сбытовой и непосредственно управленческой.

В целом для управленческой маркетинговой структуры функционального

типа характерно построение самостоятельных структурных подразделений, для каждого из которых характерно наличие четко определенных и конкретных задач и обязанностей. В этом случае создается управленческий орган, а также выбираются исполнители, специализирующиеся на выполнении определённых видов управленческой деятельности в области маркетинга. Все они имеют узкую специализацию и отвечают лишь за определенные участки работ. Сама по себе функциональная структура управления маркетингом в основе своей опирается на принцип полного распорядительства. В этом случае решения по общим вопросам принимаются коллегиально, а исполнение указаний функционального органа в пределах его компетенций является обязательным для подразделений. В маркетинге управленческая структура функционального типа всегда ориентирована на решение конкретных маркетинговых задач, помимо которых она нацелена также на выполнение функций, связанных с использованием базовых принципов маркетинга, а также координацией работы всех служб и подразделений организации.

Как показывает практика, функциональный тип построения управленческих структур в маркетинге является весьма распространенной формой организационных структур маркетинговой деятельности. Чаще всего свое применение она находит в тех компаниях, предприятиях, фирмах, которые производят и реализуют какой-либо один вид товарной продукции или же специализируются на узком продуктовом ассортименте, адресованном определенному целевому рыночному сегменту. При использовании функциональных структур в управлении маркетингом в прямом подчинении директора по маркетингу или вице-президента могут находиться следующие подразделения и отделы:

- отдел маркетинговых исследований;
- служба управления маркетингом;
- отдел маркетинговых коммуникаций;
- отдел продаж;
- сервисная служба и пр.

#### **4.1.4. Процесс управления маркетингом**

*Маркетинг* представляет собой **комплексную** систему организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента представляемых сервисных услуг.

Существует различие между понятиями «*маркетинг*» и «*управление маркетингом*».

*Маркетинг* – это деятельность фирмы по формированию своего позици-

онно-деятельностного поведения на рынке, основывающегося на экспертно-аналитическом отслеживании процессов продвижения и обращения товаров в рамках осуществления конкретной ценовой политики под влиянием факторов внешней и внутренней среды для достижения максимально возможных результатов и при развитии рыночной ситуации в условиях риска и неопределенности.

*Управление маркетингом* – это целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей позиции на рынке посредством планирования организации, учета, контроля исполнения каждой фазы позиционно-деятельностного поведения фирмы с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке.

*Объектом управления* выступает экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке, где она выступает со своим товаром, определению стратегий его продвижения и распределения, выбору рекламной и ценовой политики с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней сред.

Важным этапом процесса управления маркетингом является формирование его цели. *Целью управления* маркетингом является, как правило, достижение прибыльности и эффективности деятельности фирмы на рынке, реализуемые посредством совокупности маркетинговых мероприятий, способствующих росту объемов сбыта и увеличению доли рынка.

Цели управления маркетингом реализуются посредством функций управления (планирования, контроля, организации, регулирования), каждая из которых реализуется набором задач.

*Процесс управления* маркетингом представляет собой совокупность последовательных действий для достижения целей фирмы в рыночной среде. Этот процесс можно охарактеризовать с двух позиций. С позиций *организации* он представляет собой совокупность действий фирмы на рынке, направленных на обеспечение корректирующего поведения в зависимости от проявления факторов внешней среды, а также оценки границ риска, которые фирма должна преодолеть, чтобы принять маркетинговое решение или отказаться от него, учитывая собственные стратегии поведения. *Технология* процесса управления маркетингом отображает совокупность операций и процедур, выполняемых работниками маркетинговых служб в определенной последовательности. Она включает в себя:

1. Сбор и анализ экспертной информации о поведении рынка и конкурентов на нем;
2. Позиционирование стохастических и динамических процессов на рынке;
3. Моделирование психологических реакций поведения потребителей на рынке с последующим *моделированием управленческих решений*, направленных на уточнение или формулирование новых стратегий развития текущих рынков, проникновение на рынок, выбор продуктовой стратегии, стратегий роста для новых рынков, стратегий диверсификации.

В управлении маркетингом различают стратегию и тактику управления маркетингом.

*Стратегия управления маркетингом* представляют собой выбор и отсле-



живание направлений действий фирмы на рынке в перспективе. Поведение фирмы на рынке определяется в зависимости от поведения конкурентов, политических событий, экономической ситуации, тенденции развития технологии и других факторов, вынуждающих скорректировать стратегические решения по управлению маркетингом для эффективного достижения предполагаемых результатов в будущем. Стратегия управления маркетингом включает в себя разработку *прогноза поведения* фирмы (в виде стратегической линии) и создание стратегического плана действий.

Фирма функционирует в динамической рыночной среде и необходимо учитывать возможность влияния в этой среде следующих факторов:

- Демографические;
- Экономические;
- Политические;
- Рыночные;
- Технологические;
- Конкурентные;
- Международные;
- Социальные.

*Демографические факторы* – распределение населения по возрасту, уровню рождаемости, росту населения, региональным показателям.

*Экономические факторы.* Текущее и прогнозируемое состояние экономики может негативно влиять на стратегические цели фирмы. Некоторые факторы должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платёжный баланс, стабильность национальной валюты и налоговая ставка, рост экономики, недостаток сырьевых ресурсов, уровень процентных ставок, пошлины, акцизы, налоги. Каждый из факторов может представлять или угрозу или новую возможность для фирмы.

*Политические и правовые факторы.*

Нормативные документы местных органов, муниципальных властей, федерального правительства, отношение политиков к антитрестовской деятельности, кредитами федерального правительства для финансирования долгосрочных вложений, ограничения по найму рабочей силы и возможности получения ссуды, также соглашения по тарифам и торговле, направленных против других стран или заключённых с другими странами.

*Технологические факторы.* Самый мощный рычаг воздействия, в конечном итоге определяется качеством выпускаемых изделий.

Качество

- а) технический уровень
  - 1) соответствие НТП
  - 2) соответствие стандартам
- б) полезность для потребителя
  - 1) функциональные свойства
  - 2) социальное назначение
  - 3) эстетические свойства

- 4) эргономические свойства
- 5) экологические свойства
- 6) гигиенические свойства
- 7) надёжность в потреблении

*Международные факторы.* Постоянный контроль и оценка изменений международного рынка. Возможность возникновения угрозы из-за облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в качестве рынков или инвестиционных объектов.

*Рыночные факторы.* Критерии рынка

- Положительные результаты, полученные в прошлом;
- Степень известности "имидж";
- Отзывы (продажи через посредников);
- Аналогичные рынки, на которых уже ведётся работа;
- Отдалённость;
- Удовлетворение спроса (внутри страны);
- Емкость рынка;
- Уровень цен;
- Платёжеспособность, финансирование;
- Метод сбыта;
- Приспособление изделия к требованиям рынка;
- Национальное производство.

*Конкурентные факторы.* Определяется затратами и качеством. Оценка способности фирмы к конкурентной борьбе. Важно оценить, где она развивается: между покупателями, между продавцами или между покупателями и продавцами. Рассмотрим подробнее некоторые из этих факторов.

Конкурентоспособность товара:

1. Затраты

- а) цена покупки (цена изделия)
- б) цена потребления (затраты на эксплуатацию в период срока службы товара).

2. Качество

- а) технический уровень
  - 1) соответствие НТП
  - 2) соответствие стандартам
- б) полезность для потребителя
  - 1) функциональные свойства
  - 2) социальное назначение
  - 3) эстетические свойства
  - 4) эргономические свойства
  - 5) экологические свойства
  - 6) гигиенические свойства
  - 7) надёжность в потреблении

*Социальные факторы.* Включают социальные ожидания людей и нравы общества. Важными факторами являются преобладающее в обществе отноше-

ние к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров и движение в защиту прав потребителей, отношение людей к питанию и здоровью, потребность в самовыражении, забота об экологии и безопасности.

Изучение перечисленных факторов имеет огромное значение для разработки корпоративной стратегии, поскольку они формируют привлекательность различных видов бизнеса, могут создать новые возможности и привести к обновлению рынков.

Тактика управления маркетингом включает в себя приемы маркетинговой деятельности фирмы, предусматривающие учет ценовых возможностей рынка, его денежной способности, выбор целевого сегмента, определение бюджета маркетинга, реализацию маркетинговых мероприятий и контроль.

В процессе управления маркетингом значительное место отводится *маркетинговым исследованиям*, которые позволяют иметь такое информационное обеспечение рассматриваемой проблемы, которое связывает все элементы внешней среды маркетинга, в том числе конкретных потребителей и конкурентов. Понятие «маркетинговое исследование» определяется как исследование рынка в целях выяснения тенденций его развития, выявления его особенностей как в отношении отдельных товаров, так и в отношении отдельных регионов.

Определение расхождений и различий в процессе управления маркетингом имеющихся сведений о деятельности фирмы с ее целеполаганием, а также и их сопоставление, позволяют управленцу – маркетологу применять системно-аналитический подход к управлению маркетингом, основывающийся на изучении системы закономерностей развития маркетингового процесса и применения шагов планомерного воздействия на экономическое пространство в целях достижения необходимых результатов.

Постоянное проведение маркетинговых исследований дает фирме необходимую информацию для принятия эффективных управленческих решений. Как правило, выделяются следующие *направления* маркетинговых исследований:

- а) исследование товара (услуги);
- б) исследование рынка продаж;
- в) изучение цен и конкурентов;
- г) исследование продвижения товара (услуги);
- д) анализ доведения товара до потребителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое маркетинг?
2. Перечислите лозунги-правила составляющие основу маркетинга.
3. Расскажите последовательность маркетинговой деятельности.
4. Перечислите функции маркетинга?
5. Перечислите виды маркетинга?
6. На что ориентируется вертикальный маркетинг?
7. На что ориентируется горизонтальный маркетинг?
8. На решение каких вопросов нацелено управление маркетинговой деятельностью?
9. Что представляет собой процесс управления маркетингом?

Учебное издание

Бондаренко В.В.

**ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА  
И МАРКЕТИНГА  
КОМПЛЕКТ ЛЕКЦИЙ**

для студентов 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники  
и оборудования

Редактор Осипова Е.Н.

---

Подписано к печати 16.12.2020 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Усл. п. л. 7,67. Тираж 100 экз. Изд. № 6790.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ