

# **МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**

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

## **ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Учебное пособие**

для студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация  
сельского хозяйства

Новозыбков, 2020

УДК 339.13 (07)  
ББК 65.290-2  
О 75

Основы экономики менеджмента и маркетинга: учебное пособие для студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства / сост. В. В. Бондаренко. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2020. – 160 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины Основы экономики, менеджмента и маркетинга для студентов специальности 35.02.08. Электрификация и автоматизация сельского хозяйства. Помимо теоретического материала в нем содержатся контрольные вопросы и список литературы для подготовки к занятиям.

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

© Брянский ГАУ, 2020

© Новиков В. А., 2020

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебный план подготовки студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства включена дисциплина Основы экономики менеджмента и маркетинга. Как учебная дисциплина Основы экономики, менеджмента и маркетинга преследует цель научить и подготовить студента к основам организации экономической, управленческой и маркетинговой деятельности на сельскохозяйственных предприятиях, с использованием современных информационных методов и подходов, принятию решений и методам управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины – это изучение основных сфер деятельности различных предприятий и подготовка специалистов техников-электриков к пониманию и принятию решений в области организации и управления созданием, производством и сбытом сельскохозяйственной продукции на основе экономических знаний применительно к конкретным рыночным условиям.

Цель создания данного учебного пособия – в полном объеме воспроизвести соответствующий учебный курс по ОП.08. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для студентов, обучающихся по специальности 35.02.16 Эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования.

Пособие подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС СПО 3+, рабочей программой дисциплины, 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.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| <b>РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ.</b> .....  | <b>5</b>   |
| Тема 1.1. Основные положения экономической теории. ....                             | 5          |
| Тема 1.2. Понятие и признаки рыночного хозяйства. ....                              | 9          |
| Тема 1.3. Закон спроса и предложения. ....  | 11         |
| Тема 1.4. Современные проблемы рыночной экономики. ....                             | 14         |
| <b>РАЗДЕЛ 2. ОТРАСЛЬ В УСЛОВИЯХ РЫНКА.</b> .....                                    | <b>17</b>  |
| Тема 2.1. Особенности и перспективы развития отрасли. ....                          | 17         |
| Тема 2.2. Природные и экономические ресурсы отрасли. ....                           | 20         |
| 2.2.1. Земельные ресурсы отрасли. ....  | 20         |
| 2.2.2. Трудовые ресурсы и производительность труда. ....                            | 25         |
| 2.2.3. Основные фонды сельского хозяйства. ....                                     | 29         |
| 2.2.4.оборотные средства сельского хозяйства и их использование. ....               | 34         |
| 2.2.5. Цены и ценообразование на продукцию и услуги. ....                           | 37         |
| 2.2.6. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства. ....         | 41         |
| 2.2.7. Заработная плата и организация материального стимулирования работников. .... | 45         |
| Тема 2.3. Роль и организация хозяйствующих субъектов в рыночной экономике. ....     | 48         |
| Тема 2.4. Имущество и капитал, инвестиции, специализация и размер организации. .... | 55         |
| 2.4.1. Понятие об имуществе организации. ....                                       | 55         |
| 2.4.2. Специализация организации (предприятия), её виды. ....                       | 58         |
| 2.4.3. Инвестиции в производство. ....  | 61         |
| 2.4.4. Производственная структура предприятия. ....                                 | 64         |
| Тема 2.5. Планирование деятельности предприятия. ....                               | 67         |
| <b>РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.</b> .....  | <b>72</b>  |
| Тема 3.1. Теоретические основы менеджмента. ....                                    | 72         |
| Тема 3.2. Технология менеджмента. ....  | 74         |
| 3.2.1. Методы управления. ....  | 74         |
| 3.2.2. Управленческий цикл. ....  | 86         |
| Тема 3.3. Управление персоналом. ....   | 90         |
| 3.3.1. Основы кадрового менеджмента. ....   | 90         |
| 3.3.2. Процесс коммуникации в управлении организацией. ....                         | 93         |
| 3.3.3. Стили управления. ....   | 107        |
| 3.3.4. Управление конфликтами. ....   | 109        |
| 3.3.5. Деловое общение в коллективе. ....   | 115        |
| <b>РАЗДЕЛ 4. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА.</b> .....   | <b>134</b> |
| Тема 4.1. Маркетинг как современная концепция управления. ....                      | 134        |
| Тема 4.2. Маркетинговые исследования. ....  | 142        |
| Тема 4.3. Маркетинговые коммуникации. ....  | 152        |
| <b>Использованная литература</b> .....  | <b>157</b> |

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ

### Тема 1.1. Основные положения экономической теории

#### План лекции:

1. Определение экономики.
2. Уровни экономики.
3. Функции экономики.
4. Модели экономических систем.
5. Потребности и ресурсы.

#### 1. Определение экономики

Термин «экономика» греческого происхождения - от слова «oikonomi-ka», что в переводе означает «управление хозяйством». В современном мире это понятие имеет несколько значений:

1. Определенное хозяйство со всеми его отраслями, видами производства. *Здесь можно подразумевать хозяйство города, района, области, страны и мира в целом.*

2. Совокупность экономических отношений между людьми, сложившихся в процессе совместной хозяйственной деятельности и образующих определенную экономическую систему.

3. Все виды деятельности людей, которые позволяют им обеспечивать себе материальные условия для жизни.

4. Отрасль науки, изучающая функциональные или отраслевые аспекты экономических отношений.

Фундаментом при изучении экономических дисциплин является экономическая теория.

**Экономическая теория** - это общественная наука, которая изучает поведение личности и отдельных групп людей в процессе производственной деятельности, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Экономическая теория исследует экономическое поведение людей, экономические связи и отношения, складывающиеся в обществе.

В основе исследования экономической теории лежат такие проблемы, как: ценообразование и денежные доходы, безработица и инфляция, проблема спроса и предложения и т.д. Но необходимо подчеркнуть, что одна из основных проблем науки - это организация экономики и ее регулирование на всех уровнях.

*Главная же проблема экономики* — получение максимального количества благ при минимальных затратах на их производство в условиях ограниченности ресурсов.

## 2. Уровни экономики

**Экономика может быть представлена на разных уровнях:**

1. Любая экономика опирается на конкретного товаропроизводителя - это самый низкий, но чрезвычайно важный уровень, который называется микроэкономикой.

Микроэкономика рассматривает поведение фирм, домашних хозяйств и других экономических единиц, а также функционирование рынков и общую эффективность распределения ресурсов. Рассматривает проблемы спроса, предложения, формирования цен, издержки производства, методы увеличения прибыли.

2. Отдельные предприятия, фирмы по производственному принципу объединяются в отдельные отрасли. Это объединение называется мезоэкономикой. Мезоэкономика рассматривает поведение отдельных подсистем национальной экономики или отраслей народного хозяйства.

3. Экономика отдельных отраслей или их групп объединяется в одно целое - государственную экономику, которая называется макроэкономикой.

Макроэкономика рассматривает поведение или функционирование национальной (государственной) экономической системы в целом: проблемы совокупного предложения и спроса, общего уровня цен, инфляции, экономического роста, уровня занятости.

4. Экономика отдельных государств в их совокупности образует метаэкономику. Метаэкономика рассматривает поведение или функционирование мировой экономики в целом.

## 3. Функции экономики

**1. Научно-познавательная функция.** Жизнь человека не представляется возможной без знания экономики общества - процессов производства, распределения, обмена и потребления.

**2. Практическая (прикладная) функция.** На базе знаний экономической теории разрабатываются конкретные принципы и способы управления производством.

**3. Критическая функция.** В науке, в практической жизни есть различные направления развития и различные взгляды на отдельные проблемы экономики. Задача настоящей функции - дать критическую оценку имеющейся информации, выбрать из нее то нужное, правильное, которое даст возможность получить желаемые результаты.

**4. Прогностическая функция.** Жить днем сегодняшним в экономике невозможно. Подобная позиция может привести к провалу. Для устойчивого функционирования экономики (как отдельной фирмы, так и всего государства) необходимо уметь смотреть вдаль. На базе глубоких знаний всех сторон экономической жизни необходимо осуществлять прогнозирование возможного влияния того или иного действия на микро- и макроуровне экономики.

**Экономический прогноз** – научное предвидение на основе экономических данных.

## 4. Модели экономических систем

История развития человеческого общества знает несколько вариантов организации экономики, различающихся по целям развития, его приоритетам, стимулам и, соответственно, подходам к решению основных экономических проблем и методам.

**1. Традиционная система.** Эта модель экономики характерна для развивающихся стран. Традиции и обычаи, передающиеся от поколения к поколению, определяют, какие блага, как и для кого производить. Наследственность и сословность диктуют экономические роли индивидов. Технический прогресс проникает в эти системы с большими трудностями, так как он вступает в противоречие с традициями и угрожает стабильности существующего строя.

**2. Командная экономика.** Эта система характеризуется общественной собственностью практически на все материальные ресурсы. Все решения по основным экономическим вопросам принимает государство. Центральное экономическое планирование охватывает все уровни, от домашнего хозяйства до государственного. Установление и ограничение заработной платы снижает роль материальных стимулов. Централизованное планирование и распределение обуславливает необходимость централизованного управления и, соответственно, сложного бюрократического аппарата. Все вышеназванное ведет к торможению технического прогресса, к застою в экономике.

**3. Рыночная экономика.** В рыночной экономике что, как и для кого производить - определяет рынок.

На вопрос: *что производить?* - отвечает платежеспособный спрос населения. Потребители сами демонстрируют, за что они согласны платить деньги, предъявляя спрос на те, или иные блага. Производитель же будет стремиться удовлетворить желание потребителей.

*Как производить?* - решают производители, заинтересованные получить наибольшую прибыль. В условиях конкуренции производитель должен стремиться к снижению издержек производства, применяя для этого новейшие технологии.

*Для кого производить?* - в условиях рынка решается в пользу различных групп населения в зависимости от их доходов.

**4. Смешанная экономика.** В современных условиях для развитых стран все более характерным становится государственное вмешательство в экономику. Именно это отличает смешанную экономику - экономику, где при определяющей роли рынка государство выступает его регулятором.

## 5. Потребности и ресурсы

Потребности и ресурсы образуют основу любой экономики.

**Потребности** – это желания людей приобрести разнообразные товары и услуги, которые доставляют им полезность.

Бесчисленное множество товаров подразделяются на две группы:

1) производственные товары (средства производства) – рабочие здания, сооружения, станки, оборудование и т.д.

2) предметы потребления – товары, удовлетворяющие личные потребности.

Предметы потребления делятся на предметы: *кратковременного* (продукты питания, одежда), *долговременного* (жилые дома, мебель) пользования и *предметы роскоши* (удовлетворяют потребности богатых людей).

Потребности безграничны. Их невозможно полностью удовлетворить. Конечная цель любой экономической деятельности заключается в стремлении удовлетворить эти многообразные потребности.

**Ресурсы** – это все то, что используется для производства и реализации товаров и услуг.

Ресурсы подразделяются на:

1) *материальные ресурсы* – земля и капитал;

2) *людские ресурсы* – труд и предпринимательская способность.

**Земля** – особый материальный ресурс, это все блага природы: пахотные земли, леса, месторождения минералов и нефти, водные ресурсы.

**Капитал** – это материальные ресурсы, которые являются результатом процесса труда. Это все средства производства:

- орудия труда (станки, оборудование и т.д.)

- сосудистая система производства (трубы, цистерны, бочки и т.д.)

- производственная инфраструктура (земля, информация, линии электропередачи, дороги и т.д.)

**Труд** – это целесообразная, осознанная деятельность людей, применяемая в производстве и реализации товаров и услуг. В рыночной экономике рабочая сила продается собственнику капитала и в этой связи выступает как товар.

**Предпринимательская способность** – это разновидность таланта и умения личности обобщать, принимать решения, рисковать для удовлетворения спроса рынка и получения прибыли.

Совокупность материальных и людских ресурсов называется **производительными силами общества**. Главной производительной силой общества является человек.

## **Контрольные вопросы**

1. Знакомо ли Вам понятие «Качество жизни». Как Вы его понимаете?
2. Знакомо ли Вам понятие «Уровень жизни человека». Ваша личная жизнь и жизнь Вашей семьи как связана с эти понятием?
3. Как Вы понимаете значение «Экономики» в Вашей жизни? Должен ли каждый человек знать основные экономические законы и поможет ли ему это повысить свой жизненный уровень?
4. Является ли «образование» одним из элементов «экономики»?
5. Назовите уровни экономики.



6. Знакомо ли Вам слово «Благо», как Вы его понимаете? Каким образом понятие «Благо» связано со словами «благополучие», «благодарение», «благосостояние», «благоразумие»? Каким образом блага достаются людям? Какова роль экономики в обеспечении людей необходимыми им благами?
7. Составьте таблицу материальных и духовных благ играющих роль для Вас и Вашей семьи.
8. Что Вы понимаете под потребностями человека.
9. Экономические потребности общества.
10. Свободные и экономические блага человека.
11. Экономические отношения и их место в экономической системе.
12. Основные экономические проблемы: что, как, для кого производить?

## **Тема 1.2. Понятие и признаки рыночного хозяйства**

### **План лекции**

1. Объективные причины возникновения рынка.
2. Сущность рыночной организации хозяйства.
3. Экономическая конкуренция.

### **1. Объективные причины возникновения рынка**

Условия возникновения рынка:

- общественное разделение труда и специализация;
- экономическая обособленность субъектов рыночного хозяйства;
- свободный обмен ресурсами.

**Рынок** - система организационно-экономических отношений, осуществляемая через куплю-продажу во всех звеньях воспроизводства: в сфере производства, распределения, обмена и потребления.

**Рынок** - это способ взаимодействия производителей и потребителей, основанный на децентрализованном, безличностном механизме ценовых сигналов (образовании цены).

**Рынок** - результат естественно - исторического процесса развития товарного производства, обусловленный общественным разделением труда и обособлением субъектов хозяйствования.

#### **Функции рынка:**

1. Информационная функция рынка - через постоянно меняющиеся цены рынок дает участникам производства объективную информацию об общественно необходимом количестве и качестве услуг.
2. Посредническая функция рынка - экономически обособленные производители должны найти друг друга и произвести обмен результатами деятельности. Без рынка невозможно определить взаимовыгодность той или иной экономической связи.

3. **Ценообразующая функция рынка** - рынок устанавливает общественно необходимые затраты, соответствующие условиям предоставления основной массы услуг (несмотря на затраты разного количества ресурсов конкретным производителем).

4. **Регулирующая функция рынка** - в условиях рынка имеет место конкуренция, которая стимулирует снижение затрат на единицу оказываемых услуг, поощряет технический прогресс и повышает качество услуг.

## 2. Сущность рыночной организации хозяйства

*Субъекты рыночных отношений:*

- Домашнее хозяйство - собственники и поставщики факторов производства в рыночной экономике, полученные от продажи услуг труда, капитала доходы расходуются для удовлетворения личных потребностей.

- Бизнес - деловое предприятие (фирма), функционирующее с целью получения дохода (прибыли), поставщик товаров и услуг в рыночном хозяйстве.

- Правительство - некоммерческие организации, реализующие функции государственного регулирования экономики.

*Объекты рынка:*

- товары и услуги, в т.ч. факторы производства (труд, земля, средства производства);

- деньги, в т.ч. ценные бумаги, субсидии и т.п.

**Инфраструктура рынка** - совокупность государственных и коммерческих организаций, обеспечивающих функционирование рыночных отношений.

Три основных элемента (составных частей) рынка:

- рынок товаров и услуг (товарный рынок) - товарные биржи, предприятия оптовой и розничной торговли, посреднические фирмы;

- рынок труда - биржи труда, службы занятости;

- рынок капитала (финансовый рынок) - фондовые и валютные биржи, банки, страховые компании.

**Структура рынка** - внутренне строение отдельных элементов рынка. Рыночная структура - условия, в которых протекает взаимодействие субъектов рынка (рыночная конкуренция) и ряд других процессов.

## 3. Экономическая конкуренция

**Экономическая конкуренция** - соревнование экономических агентов на рынке за предпочтение потребителей в целях получения наибольшей прибыли. Несмотря на многообразие рыночных структур, обычно выделяют два основных типа (модели рынка): *совершенная конкуренция и несовершенная конкуренция*. Каждая из названных структур отличается степенью конкурентности рынка, т.е. способностью фирм воздействовать на рынок, и, прежде всего, на цены.

Несовершенную конкуренцию принято подразделять на три основных типа: монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.

### **Положительные стороны рынка:**

- гибкость и высокая приспособляемость к изменяющимся условиям;
- совершенствование производства и общества, развитие технологий;
- независимость производителей и потребителей в принятии решений (экономическая свобода);
- способность удовлетворять разнообразные потребности.

### **Негативные стороны рынка:**

- отсутствуют гарантии на доход и труд, более того - воспроизводство неравенства;
- отсутствуют стимулы для производства товаров и услуг коллективного потребления (здравоохранение, образование);
- акцент на удовлетворение запросов лиц, имеющих деньги, отсутствует ориентация на производство социально-необходимых товаров.

### **Контрольные вопросы**

1. Каково значение экономической и политической свободы для реализации интересов участников рынка?
2. Перечислите функции рынка.
3. В чем недостатки рыночных экономических отношений.
4. В чем достоинства рынка?
5. Что такое регулируемый рынок?
6. Как выражается прямое вмешательство государства в экономику?

## **Тема 1.3. Закон спроса и предложения**

### **План лекции**

1. Функционирование рынка. Спрос на его факторы. Индивидуальный и рыночный спрос.
2. Предложение. Факторы, формирующие предложение. Индивидуальное и рыночное предложение.
3. Установление рыночного равновесия.

### **1. Функционирование рынка. Спрос на его факторы. Индивидуальный и рыночный спрос**

Одной из важнейших функций рынка является ценообразование. Цена становится основным источником информации для всех субъектов экономических отношений, поэтому она выступает главным координатором экономической деятельности на рынке. В процессе конкуренции производитель старается предложить такую цену, которая устраивала бы покупателей, не забывая при этом, что именно цена является основным источником их дохода. Потребители

же соглашаясь приобретать товар по ой или иной цене, подтверждают общественную значимость этого товара. То же можно сказать и о формировании цены на различные ресурсы, которые предлагаются на рынке и являются источником дохода их собственников. Таким образом, механизм функционирования рынка основывается на взаимодействии законов спроса и предложения с целью достижения равновесия, т.е. формировании *равновесной цены*.

Существование индивидов предполагает удовлетворение их постоянно возникающих потребностей. Однако спрос в отличие от потребностей представляет собой не только желание, но и способность людей приобретать блага. Спрос отличается от потребности платежеспособностью и предполагает взаимодействие с другими экономическими агентами.

Итак, **спрос** –это рыночное выражение потребности, представляющее собой желание и способность людей приобретать экономические блага.

**Величина спроса** – максимальное количество блага, которое покупатель готов приобрести за определенную цену. Взаимосвязь между ценой и величиной спроса характеризуется **законом спроса**, в соответствии с которым величина спроса уменьшается по мере роста цены и увеличивается по мере снижения цены.

Закон спроса отражает зависимость между ценой и количеством блага. Изменение цены приводит к изменению величины спроса. Однако на спрос влияют неценовые факторы, их называют неценовыми **детерминантами спроса**:

- Вкусы и предпочтения покупателей;
- Число потребителей данного товара;
- Денежные доходы населения;
- Цены на сопряженные товары;
- Потребительские ожидания;
- Налоги и дотации.

## **2. Предложение. Факторы, формирующие предложение. Индивидуальное и рыночное предложение**

**Предложение** – модель поведения продавцов на рынке, которая в основе своей имеет желание и готовность производителя продать данное благо. Мы должны ограничить общее желание производителей продать товар возможностями продавца произвести конкретные сделки по продаже данной продукции, т.е. товар должен иметься в наличии или должна быть полная готовность доставить его на рынок в назначенный срок. Предложение-это рыночное выражение потребности, которая заключается в желании и способности экономических агентов представлять товары для продаж на рынок. При анализе предложения предполагается наличие множества вариантов использования блага. Из определения ситуации экономического выбора следует, что использование ограниченных ресурсов одним способом предполагает отказ от использования их другим способом. Величина потери от неиспользованных возможностей определяет ту

минимальную цену, на которую согласился бы продавец товара, с тем, чтобы передать право на распоряжение этим товаром, с тем, чтобы передать право на распоряжение этим товаром другому лицу.

**Величина предложения** - максимально возможное количество блага, которое продавцы готовы реализовать при заданной цене. Зависимость величины предложения от изменения цены характеризуется **законом предложения**, согласно которому, чем выше цена, которую готов заплатить покупатель за данный товар, тем большее количество блага будут стараться предложить на рынок продавцы.

**Кривая предложения** - это множество точек, каждая из которых соответствует минимально допустимой цене, по которой продавцы согласились бы реализовать заданное количество товара. Таким образом, кривая предложения показывает границу рыночных возможностей продавцов. Таким образом кривая предложения показывает границу рыночных возможностей продавцов. За её пределами, т.е. более низкими ценами, продавцам станет невыгодно заключать сделки, и они начнут переключаться на реализацию других благ, производство которых будет для них более прибыльно.

**Неценовые детерминанты предложения:**

- Цены на взаимозаменяемые товары;
- Цены на ресурсы;
- Изменение технологии;
- Ожидания относительно значимых для продавцов переменных;
- Изменение количества продавцов;
- Налоги и субсидии;
- Природные условия.

### 3. Установление рыночного равновесия

Итак, цена спроса показывает максимальную цену, по которой покупатели готовы приобрести данный товар, а цена предложения - минимальную цену, по которой производители согласны реализовать этот товар на рынке. Существует экономическое пространство, в котором присутствуют интересы обеих сторон, оно называется **экономической областью**. Установление цены в этой области будет зависеть от степени информированности объекта, а также от соотношения сил на рынке. Цена, при которой количество предложенного на рынке товара равно количеству товара, на который предъявлен спрос, называется равновесной ценой, а соответствующий этой цене объем товара – **равновесным количеством**.

**Вопросы для повторения**

1. Что такое спрос и величина спроса?
2. Какие факторы влияют на формирование спроса?
3. О чем гласит закон предложения?
4. Что такое неценовые детерминанты спроса?
5. Что такое неценовые детерминанты предложения?

## Тема 1.4. Современные проблемы рыночной экономики

### План лекции

1. Экономические циклы, их виды и значение.
2. Экономические кризисы.
3. Причины экономического кризиса.

### 1. Экономические циклы, их виды и значение

**Экономический цикл** (деловой цикл) – периодические колебания экономической активности общества, промежуток времени между фазами подъема деловой активности.

Цикличность в развитии экономики современные ученые рассматривают как элемент саморегуляции. В пределах экономического цикла происходят волнообразные изменения в объеме производства, степени использования производственных мощностей и уровне занятости, в уровне цен, процента, прибыли, денежной массы. Прогрессивность цикла заключается в его санитарной функции — происходит санация всех экономических элементов: слабые, неприбыльные вынуждены покинуть свои сегменты, а на смену им приходят новые современные производства, способные дать потребителю совершенно новую по потребительским свойствам продукцию.

Основной фазой экономического цикла является кризис, поэтому исследователи уделяли особое внимание его анализу.

**Экономический кризис** - это резкое ухудшение состояния экономики страны в результате нарушения макроэкономического равновесия.

Кризис проявляется в значительном спаде производства, банкротстве предприятий, увеличении безработицы, снижении жизненного уровня населения.

Выделяют **виды циклов**: короткие, средние и длинные циклы.

*Короткие циклы* имеют продолжительность 4 года. Суть их заключается в следующем: возрастание реальных инвестиций в основной капитал часто вызывает накопление товарных запасов в объемах, превышающих потребность в них, т. е. предложение инвестиций опережает спрос. *Средние циклы* имеют продолжительность от 8 до 12 лет, их часто называют промышленными.

Каждая из четырех фаз промышленного цикла характеризуется следующими показателями:

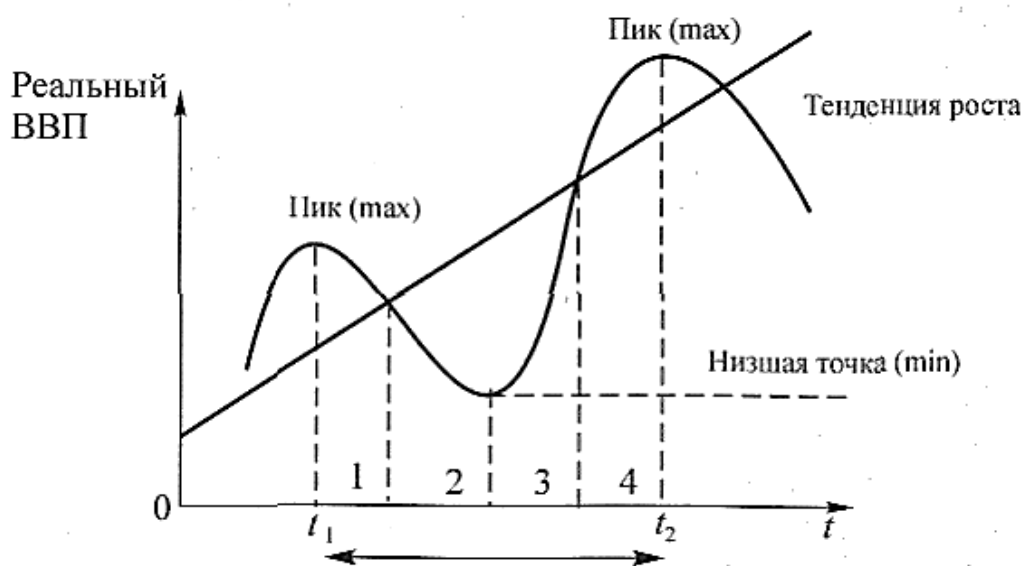
1. Фаза кризиса (спад). Наблюдается резкое сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание. На фоне этих негативных явлений увеличивается безработица. (в России в начале 90-х гг. 20 в.)

2. Фаза депрессии (стагнации). В поведении предпринимателей наблюдается осторожность, определенное недоверие и неуверенность в действиях. Это фаза может длиться от года до трех лет, пока экономика не приспособится к новой экономической ситуации. Одновременно наблюдается некоторый рост инвестиций, что вызывает незначительные подвижки в экономическом росте.

3. Фаза оживления - начинается процесс восстановления экономики.

Оживляется спрос на инвестиции, происходит обновление основного капитала, наблюдается повышение цен, происходит сокращение безработицы, начинает расти спрос на потребительские товары. Оживление экономики начинается с отраслей, производящих средства производства. Это способствует созданию качественно новых предприятий, оснащенных самой современной техникой и способных производить более совершенные и современные товары.

4. Фаза подъема (бум) - бурно растет спрос на инвестиции и потребительские товары. Происходит наполнение и перенасыщение рынка капитальными и потребительскими товарами. Потребность в обновлении капитала отпадает, что вызывает падение спроса на инвестиции, наблюдается падение дохода. Страна вступает в полосу нового экономического кризиса. Цикл замкнулся.



*Длинные циклы* связаны с кардинальными преобразованиями производственного аппарата, когда рыночная экономика последовательно проходит через чередующиеся периоды замедленного и ускоренного роста.

В основе периодичности длинных волн лежит обновление основного капитала с длительным сроком службы на принципиально новой технической основе. Обновление возможно только тогда, когда научно-технический прогресс предоставляет производителю новое оборудование и новые технологии, качественно новое сырье и источники энергии, работников нового уровня образования и новых профессий.

## 2. Экономические кризисы

Кризисы по своей форме и периодичности бывают:

**1. Циклические (регулярные), или периодические.** Эти кризисы повторяются с определенной закономерностью и, проходя четыре фазы своего развития, дают основу экономическому росту, одновременно формируя базу для начала нового экономического кризиса. Этот кризис охватывает все сферы эко-

номики и может отличаться своей глубиной и продолжительностью.

**2. Промежуточный кризис** возникает неожиданно в фазе оживления или подъема и носит локальный характер. Он не создает условий для начала нового цикла, непродолжителен и менее глубок по сравнению с периодическим кризисом.

**3. Частичный кризис** в отличие от промежуточного охватывает не всю экономику, а группу отдельных отраслей народного хозяйства.

**4. Отраслевой кризис.** Это кризис отдельной отрасли. Причиной его может стать диспропорция в развитии народного хозяйства.

**5. Структурный кризис** возникает на фоне нарушения пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства. Возникшее противоречие становится мощным тормозом в поступательном развитии экономических процессов и требует активного вмешательства государства и коммерческих структур в техническое и гуманитарное переоснащение отдельных отраслей народного хозяйства страны.

### **3. Причины экономического кризиса**

Причиной экономического кризиса является противоречие между спросом и предложением. На определенном этапе наблюдается превышение спроса над предложением. Такая ситуация требует вовлечения в процесс производства новых ресурсов. Нарастание производства товаров на этом этапе приводит к превышению предложения над спросом, потребитель насыщается товарами и сокращает свой спрос. Это вызывает падение производства, цен и массовые банкротства. Развивается кризис перепроизводства, начинается распродажа избыточных товаров по низким ценам, что несет убытки производителям.

Кризис дает толчок к замене устаревшего оборудования. Появляется потребность в новых технологиях. Новое оборудование и технологии могут позволить товаропроизводителям создать качественно новые товары, которые будут пользоваться спросом и, соответственно, приносить прибыль. Появляется потребность в массовых инвестициях. Причина и периодичность этих кризисов связаны с периодичностью изменения спроса на основной капитал, обновление которого происходит раз в 8-12 лет.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение экономического кризиса?
2. Дайте характеристику экономического цикла?
3. Перечислите виды экономических циклов?
4. Каковы причины экономического кризиса?



## РАЗДЕЛ 2. ОТРАСЛЬ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

### Тема 2.1. Особенности и перспективы развития отрасли

#### План лекции

1. Понятие отрасли.
2. Социально-экономическое значение отрасли.
3. Особенности отрасли
4. Оценка результатов деятельности отрасли.

#### 1. Понятие отрасли

Понятие **экономика** имеет несколько значений.

Во-первых, под экономикой понимают совокупность отраслей народного хозяйства, обеспечивающих общество жизненно необходимыми материальными благами и услугами, поле деятельности людей. Народное хозяйство включает отрасли как материального производства, так и непродовольственной сферы. В экономике России выделяют более 300 отраслей. Группы отраслей, имеющих тесные технологические связи, объединяются в комплексы: топливно-энергетический, машиностроительный, химико-лесной, агропромышленный и др.

Во-вторых, экономика - это совокупность общественных отношений, в которые вступают люди (группы, коллективы, классы) в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Такие отношения называют **производственными**.

Производственные отношения регулируются экономическими законами. Под **экономическим законом** понимают сложившуюся, постоянно повторяющуюся причинно-следственную связь, имеющую объективный характер. Развитие общества в целом, а также его экономических субъектов определяет система законов: стоимости, накопления, экономии времени, пропорционального развития, спроса и предложения и др.

Гармоничные производственные отношения способствуют эффективному использованию производительных сил. **Производительные силы**- это средства производства и люди, приводящие их в действие в процессе труда.

В-третьих, экономика - это наука, которая в зависимости от масштабов и объектов исследования подразделяется на макроэкономiku, микроэкономiku, экономiku предприятия и экономiku отдельных отраслей (промышленности, транспорта, строительства, торговли, сельского хозяйства и т. д.).

**Экономика предприятия** изучает само предприятие как коммерческую организацию, его ресурсы (основные и оборотные средства, рабочую силу, инвестиции) и пути улучшения их использования, общественные формы организации производства, планирование, финансовое состояние.

**Отраслевые экономические науки** исследуют особые формы проявления общих законов в разных отраслях народного хозяйства, производительные силы отрасли во взаимодействии с производственными отношениями, методы наиболее эффективного хозяйствования.

Следовательно, экономикой называют и науку, и практику. Экономика как наука объясняет экономическую практику. Она призвана решать такие жизненно важные проблемы:

- что производить, какой набор товаров и услуг наиболее полно удовлетворит потребности общества;
- сколько производить, какие ресурсы и в каком количестве целесообразно при этом использовать;
- как производить;
- для чего производить — для личного потребления или для получения дохода, как распределять произведенную продукцию.

**Экономика сельского хозяйства** как наука изучает специфические формы проявления экономических законов в отрасли, механизм их воздействия на развитие сельского хозяйства, экономические закономерности функционирования сельскохозяйственного производства.

**Сельское хозяйство** - особая сфера материального производства и крупная отрасль, которая наряду с другими отраслями входит в состав национального хозяйства, т.е. экономики.

**Агропромышленный комплекс (АПК)** представляет собой совокупность отраслей, объединенных единой целью доведения до конечного потребителя продуктов питания и товаров из сельскохозяйственного сырья.

Сельское хозяйство занимает особое место в системе АПК, и его успешное развитие зависит от межотраслевых связей в этой системе. Функции различных отраслей и служб по производству конечного продукта осуществляются в такой последовательности:

- Производство промышленных средств (машин, удобрений, ГСМ и др);
- Реализация промышленных средств сельскому хозяйству и другим отраслям АПК;
- Производство сельскохозяйственной продукции;
- Реализация сельскохозяйственной продукции для непосредственного потребления и в качестве сырья для переработки;
- Производство предметов потребления из с-х сырья;
- Реализация предметов потребления из с-х сырья.

**Продовольственный комплекс**-это совокупность отраслей сельского хозяйства и переработки, которые поставляют населению продукты питания. Заготовки и транспортирование продовольственных товаров, а также снабжение этих отраслей средствами производства.

**Продовольственная безопасность** состоит в устойчивом удовлетворении потребностей населения страны на уровне научно обоснованных норм, не зависящем от изменения внутренних и внешних условий. Гарантированно обеспеченном ресурсами.

**Предмет науки «Экономика сельского хозяйства»** — исследование производственных отношений в аграрном секторе, механизма действия экономических законов и форм их проявления с учетом специфики отрасли. Объект ис-

следований — собственно сельское хозяйство страны и отдельных ее регионов, деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей различных организационно-правовых форм.

## **2. Социально-экономическое значение отрасли**

Сельское хозяйство является основным источником продуктов питания (более 95% производимого в стране продовольствия), важным источником сырья для многих отраслей промышленности, поставляя им продукцию льноводства и прочих прядильных культур, пушного звероводства, овцеводства и козоводства, коневодства. Кроме того, сельское хозяйство — источник доходов 38,6 млн. человек сельского населения, удельный вес которого в общей численности российского населения составляет 27,1%; сельскохозяйственные предприятия и хозяйства служат местом работы производителей, доля которых достигает 13,3% численности работников, занятых в экономике. При нормальном функционировании сельского хозяйства создаются рабочие места в других отраслях экономики. Так, один занятый в сельском хозяйстве дает возможность трудиться в среднем семи работникам других отраслей, которые производят для него средства производства, обслуживают, перерабатывают и реализуют продукцию. В сельском хозяйстве создается более 4% валового внутреннего продукта. Его доля в основных фондах составляет 3,6%. Поэтому эффективное развитие сельского хозяйства имеет важное народно-хозяйственное, экономическое и социальное значение

## **3. Особенности отрасли**

Одно из условий успешного развития сельского хозяйства — учет его особенностей.

Особенности отрасли:

1. Использование земли в качестве главного средства производства.
2. Зависимость от окружающей природной среды (типа почвы, климата, микроорганизмов, природной растительности и т.д.)
3. Сезонность производства и использование труда.
4. Пространственная сосредоточенность производства, объемность и скоропортящийся характер продукции.
5. Сильная зависимость сельского хозяйства от рынка средств производства и цен на них.

## **4. Оценка результатов деятельности отрасли**

Оценка результатов деятельности отрасли выполняется по системе производственных и экономических показателей.

**Производственные показатели** характеризуют результаты в растениеводстве и животноводстве в натуральном выражении: урожайность сельскохозяй-

зяйственных культур (ц/га); выход кормов (центнеры кормовых единиц с 1 га кормовой площади); продуктивность животных (среднегодовой надой молока на одну коров; средняя годовая яйценоскость кур-несушек; среднесуточный привес; и т.д.)

**Экономические показатели** рассчитываются на основе натуральных показателей. Они учитывают не только урожайность и продуктивность, но также затраты на производство и реализацию, цены и прочие условия сбыта продукции и определяются по всей произведенной в хозяйстве и по товарной продукции.

**Валовая продукция ВП** – вся произведенная за год продукция предприятия.

**Валовой доход ВД** представляет собой разницу между валовой продукцией и материальными затратами МЗ:

$$\text{ВД}=\text{ВП}-\text{МЗ}$$

**Чистый доход ЧД** представляет собой разницу между валовой продукцией и издержками производства, т.е. себестоимостью продукции СП:

$$\text{ЧД}=\text{ВП}-\text{СП}$$

**Прибыль П**, или реализованный чистый доход, определяют по реализованной продукции, т.е. выручке от реализации (ВР):

$$\text{П}=\text{ВР}-\text{СК}$$

### **Контрольные вопросы**

1. Чем различаются отрасли экономики?
2. Что означает понятие «продовольственный комплекс»?
3. Дайте определение продовольственной безопасности?

## **Тема 2.2. Природные и экономические ресурсы отрасли**

### **2.2.1. Земельные ресурсы отрасли**

#### **План лекции**

1. Земля как основной элемент производственного потенциала предприятия.
2. Земельный фонд Российской Федерации.
3. Оценка земли.
4. Платность землепользования.
5. Экономическая эффективность использования земли в сельском хозяйстве.

## 1. Земля как основной элемент производственного потенциала предприятия

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.

**Земельный кадастр** - определенная система достоверных сведений и документов о правовом положении, количестве, качестве оценке земель. Формируется путем проведения специальных государственных мероприятий по учету, описанию и оценке земли. Государственный земельный кадастр ведут в целях обеспечения рационального использования и охраны земель, защиты прав собственников, землепользователей и арендаторов и создания объективной основы для установления цены на землю, земельного налога и арендной платы.

В процессе формирования кадастра земель сельскохозяйственного назначения проводят следующие операции:

- государственную регистрацию землепользований;
- количественный и качественный учет земель;
- оценку земель, которая включает бонитировку почв и экономическую оценку.

**Регистрацию** осуществляют на основании решений соответствующих органов о предоставлении земель в собственность, во владение, в пользование и аренду после уточнения границ участка в натуре, оформления и выдачи документов. Сведения о правовом положении земельного участка записывают в государственную кадастровую книгу земель; в ней содержатся также данные об объектах и земельной собственности, землепользования и аренды о целевом назначении земельных угодий.

**Количественный учет** земель заключается в определении их наличия и распределении по объектам земельной собственности и землепользователям, видам угодий (пашня, многолетние насаждения, сенокосы, пастбища).

**Учет качества** земель включает земельно-кадастровое районирование классификацию, характеристику по экологическим свойствам, группировку почв (черноземы обыкновенные, черноземы выщелочные, дерново-подзолистые, каштановые и т. д.).

При ведении учета земель устанавливается степень их ценности, и выделяются нерационально используемые, нарушенные и малопродуктивные земли, деградированные сельскохозяйственные угодья.

Земли сельскохозяйственного назначения *оценивают* с учетом их производительной способности, местоположения и других свойств.

**Бонитировка** - это сравнительная оценка почв по плодородию, проводимая при сопоставимых уровнях агротехники и интенсивности земледелия.

## 2. Земельный фонд РФ

Земельный фонд как объект собственности и хозяйствования учитывается:

- \* по целевому назначению;
- \* по хозяйственному использованию;
- \* в соответствии с административно-территориальным делением;

В соответствии с основным целевым назначением земельный фонд подразделяют на земли:

- сельскохозяйственного назначения;
- населенных пунктов (городов, поселков, сельских населенных пунктов)
- промышленности, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики и космического обеспечения иного назначения;
- природоохранного, природозаповедного и историко-культурного назначения;
- Лесного фонда;
- Водного фонда;
- Государственного запаса.

## 3. Экономическая оценка земли

*Экономическая оценка* характеризует землю как средство производства в сельском хозяйстве. Отличие ее от бонитировки состоит в том, что земля оценивается не как природное тело, а как средство производства, в неразрывной связи с экономическими его условиями. При экономической оценке земли учитывают не только качественную характеристику почв — бонитет, но и условия производства: число работников на 100 га площади, стоимость силовых и рабочих машин на 1 га, применение удобрений, количество осадков за вегетационный период и др. На основе уравнения регрессии  $Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$ , используя вышеперечисленные факторы, рассчитывают урожайность и стоимость валовой продукции с 1 га.

Оценивают землю на основе массовых данных о фактической урожайности сельскохозяйственных культур и затратах на их производство за длительный период (не менее 5 лет). Экономическая оценка земли выражается в баллах.

## 4. Платность землепользования

Землевладение и землепользование в Российской Федерации платные.

Целью введения платы за землю являются стимулирование рационального землепользования, охраны и освоения земель, повышение плодородия почвы и т.д. Плата за землю взимается в трех формах:

- \* Земельный налог;
- \* Арендная плата;
- \* Нормативная цена.

Земельным налогом облагаются собственники земли, землевладельцы и землепользователи, кроме арендаторов.

**Арендная плата** взимается за земли, переданные в аренду. Размер арендной платы устанавливается договором.

**Нормативная цена** земли вводится для обеспечения экономического регулирования земельных отношений при передаче земли в собственность, установлении коллективно-долевой собственности на землю, передаче по наследству, дарении и получении банковского кредита под залог земельного участка.

**Рыночная цена** формируется в процессе купли-продажи, то есть на рынке под влиянием спроса и предложения.

Цена земли- это капитализированная годовая земельная рента, которая рассчитывается по формуле

$$Ц=(P: п ) \times 100,$$

где Ц –цена земельного участка, руб,

P- величина земельной ренты;

п- ссудный процент.

## **5. Экономическая эффективность использования земли в сельском хозяйстве**

**Экономическая эффективность использования земли как средства производства** определяется путем сопоставления результатов производства с площадью или стоимостью земли.

Система показателей:

**Землеотдача ( $Z_{от}$ )** выражает отношение стоимости валовой продукции сельского хозяйства (ВП) к стоимости земельных ресурсов ( $C_3$ )

$$Z_{от} = ВП : C_3$$

**Землеёмкость ( $Z_{ём}$ )** - это обратный показатель по отношению к землеотдаче. Он может быть определён как отношение стоимости земли к валовой продукции сельского хозяйства:

$$Z_{ём} = C_3 : ВП$$

**Валовой доход в расчёте на единицу земельной площади ( $\mathcal{E}_r$ )**

$$\mathcal{E}_r = ВД : ПЛ$$

**Чистый доход на единицу земельной площади ( $\mathcal{E}_3$ )**

$$\mathcal{E}_3 = ЧД : ПЛ$$

### **Контрольные вопросы**

- 1.Перечислите особенности земли как средства производства?
- 2.Что понимается под плодородием?
- 3.Перечислите основные виды плодородия?
- 4.Какие показатели характеризуют эффективность использования земли?
- 5.Для каких целей необходим Государственный земельный кадастр?



## 2.2.2. Трудовые ресурсы и производительность труда

### План лекции

1. Производственный персонал организации (предприятия).
2. Производительность труда. Классификация и характеристика основных показателей производительности труда.
3. Факторы и резервы роста производительности труда.

### 1. Производственный персонал организации (предприятия)

**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 55 лет для женщин и от 16 до 60 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:

$$K_T = (TP_{ув} : TP) \times 100$$

где  $TP_{ув}$  - число выбывших или уволенных работников, чел.;

$TP$  - 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 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:

$$T_{об} = (P : ПЛ) \times 100$$

где  $ПЛ$  - площадь сельскохозяйственных угодий или пашни, га.

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

$$K_{об} = TP_n : TP_{пл}$$

## **2. Производительность труда. Классификация и характеристика основных показателей производительности труда**

Эффективность использования трудовых ресурсов в первую очередь характеризуется производительностью труда.

**Производительность труда** - способность конкретного труда производить в единицу времени определенное количество продукции.

Производительность труда ( $\Pi_T$ ) в сельском хозяйстве характеризуется следующими *основными показателями*.

1. Объем валовой продукции в натуральном или денежном выражении (ВП) в расчете на единицу рабочего времени (Т):

$$\Pi_T = \text{ВП} : T$$

2. Объем валовой продукции в денежной оценке в расчете на одного среднегодового работника (Р):

$$\Pi_T = \text{ВП} : P$$

3. Трудоемкость продукции ( $T_{\text{ем}}$ ) - затраты рабочего времени (чел.-ч) на единицу продукции (ц):

$$T_{\text{ем}} = T : \text{ВП}$$

*Косвенные показатели* производительности труда характеризуют затраты труда на выполнение определенного объема работ. К ним относятся: затраты труда на 1 га посевов или садов и ягодников, на одну голову животных по видам; нагрузка площади посева или плодово-ягодных насаждений на одного работника; объем работ, выполненных в единицу времени; затраты труда на выполнение отдельных операций (вспашка, культивация, посев и т. д.). Косвенные показатели исчисляются на промежуточных стадиях производства сельскохозяйственной продукции и позволяют анализировать изменения затрат труда в течение года, оперативно устранять выявленные недостатки и таким образом активно воздействовать на конечные результаты труда.

В процессе производства продукции участвует не только живой человеческий труд, но и прошлый, овеществленный в средствах производства (машинах, посадочном материале, топливе, семенах, кормах и т.д.). Повышение производительности общественного труда заключается в том, чтобы доля живого труда сокращалась, а доля овеществленного — возрастала, но при этом общая масса труда, заключенная в единице продукции, уменьшалась.

Затраты живого труда подразделяют на прямые и косвенные. *Прямые затраты труда* — это труд рабочих (механизаторов, животноводов и т. д.), непосредственно связанных с производством определенных видов продукции. Они полностью относятся на продукцию соответствующей отрасли. *Косвенные затраты труда* — труд работников, занятых обслуживанием и управлением отраслями, хозяйством в целом (агрономов, зоотехников, инженерно-технического персонала и т. д.). Косвенные затраты распределяют по видам продукции пропорционально сумме прямой заработной платы (без затрат по организации и управлению производством).

Затраты труда выражают в рабочем времени, которое учитывается в человеко-часах и человеко-днях.

Принято исчислять уровень производительности только живого труда.

Затраты овеществленного труда непосредственно в рабочем времени не учитываются; их учет производится лишь в денежном выражении при исчислении себестоимости продукции.

### **3. Факторы и резервы роста производительности труда**

Важными условиями роста экономической эффективности аграрного производства являются улучшение использования трудовых ресурсов сельского хозяйства, повышение производительности труда. Для этого необходимо кардинально пересмотреть аграрную политику. Крестьянство должно рассматриваться не как донор и источник ресурсов для города, а как экономически и социально равноправный партнер и союзник. Следует не допускать дискредитации крестьянства, поддерживать экономический паритет в отношениях деревни с городом, оказывать со стороны государства реальную помощь в развитии социальной сферы села, а главное - не навязывать крестьянам очередную революционную ломку сложившихся форм и отношений и создавать условия для постепенного реформирования производства 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 ее уровень. Практическое использование факторов повышения производительности труда вызывает необходимость системного подхода и объединения их в относительно однородные группы. Все факторы роста производительности труда в сельском хозяйстве можно объединить в четыре группы:

*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;

*техничко-экономические*: совершенствование техники, технологии, комплексная механизация производства и электрификация, ликвидация простоев по техническим причинам;

*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;

*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.

## Контрольные вопросы

1. На какие показатели характеризуют использование рудовых ресурсов?
2. Как определяется возможный годовой фонд рабочего времени?
3. Как определяется среднесписочная численность работников?
4. Как определяется уровень производительности труда?
5. Назовите приоритетные направления повышения производительности труда.

### 2.2.3. Основные фонды сельского хозяйства

#### План лекции

1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов).
2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.
3. Показатели использования основных, средств.
4. Аренда основных производственных средств.
5. Лизинговая форма аренды, ее преимущества.

#### 1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов)

**Основные фонды**- 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.

**Производственные основные фонды**-это фонды. Которые непосредственно участвуют в производственном процессе или создают условия для его нормального осуществления.

**Непроизводственные основные фонды** –это фонды. Непосредственно не участвующие в производственном процессе (жилые дома, детские и спортивные учреждения, школы, больницы, другие объекты бытового и культурного назначения).

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).

**Структура основных фондов** -это процентное отношение различных групп фондов в общей стоимости.

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

#### **Оценка и переоценка основных фондов.**

**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).

**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:

$$K_{об} = \Phi_{в} : \Phi_{к}$$

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

$$K_{выб} = \Phi_{выб} : \Phi_{н}$$

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.

$$\Phi_{об} = \Phi_{о} : П$$

**Фондовооружённость труда** ( $\Phi_{в}$ ) определяется отношением среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к численности среднегодовых работников, занятых в сельском хозяйстве, руб. на 1 чел.

$$\Phi_{в} = \Phi_{о} : Т$$

## 2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство

**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.

### 3. Показатели экономической эффективности 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 к среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения 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 к стоимости валовой продукции сельского хозяйства.

$$\Phi_{ем} = \Phi_0 : \text{ВП}$$

**Норма прибыли (Н)** – отношение прибыли к среднегодовой стоимости производственных основных и оборотных фондов, %.

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

### 4. Аренда основных производственных средств

*Аренда* - это временная передача владельцем имущества юридического права на использование основных средств другому субъекту - арендатору. Отношения сторон по объекту сделки определяются в договоре аренды.

В договоре аренды участвуют две стороны: арендодатель - собственник основных средств, представляющий их за плату во временное пользование;

арендатор - получатель основных средств, использующий их в своих целях в соответствии с назначением или согласно условиям договора.

В договоре аренды должны быть оговорены форма и размер арендной платы, сроки и условия ее внесения. Наиболее распространенной формой арендной платы является установление твердой суммы платежа, исчисленной исходя из стоимости арендуемых основных фондов. При недостатке денежных средств арендную плату можно вносить путем передачи части продукции арендодателю или посредством оказания определенных услуг.

В условиях договора аренды можно предусмотреть передачу арендатору юридических прав на арендуемую собственность, то есть возможность выкупа основных средств. Выкуп арендуемых основных средств — разновидность продажи в рассрочку.

Одной из модификаций арендных отношений и эффективным методом финансирования инвестиционной деятельности является лизинг.



## 5. Лизинговая форма аренды, её преимущества

*Лизинг* - это вид аренды, которому присущи элементы заемных операций, что придает ему сходство с кредитом. В отличие от других видов аренды в пользование сдают не основные средства, которые находились в эксплуатации у арендодателя, а новые средства, специально приобретенные лизинговой компанией с целью передачи в пользование лизингополучателю.

Главное отличие лизинга от других видов аренды состоит в том, что в нем принимают непосредственное участие три стороны:

- лизингодатель (арендодатель) - организация, приобретающая основные средства в собственность и передающая их во временное пользование за арендную плату;
- лизингополучатель (арендатор) - предприятие или предприниматель, заинтересованные в использовании и приобретении основных средств;
- продавец, в качестве которого обычно выступает предприятие - изготовитель необходимого имущества (тракторов, сельскохозяйственных машин, оборудования, транспортных средств и т. д.). В России получает распространение финансовый лизинг, или лизинг с полной окупаемостью. В течение срока договора основные фонды практически полностью амортизируются, и лизингодатель за счет лизинговых платежей возмещает их стоимость или большую ее часть. Особенностью финансового лизинга является то, что срок аренды в данном случае, как правило, совпадает со сроками службы основных средств.

Если лизинг - это долгосрочная аренда на период от 5 до 20 лет, то *хай-ринг* - среднесрочная от 1 до 5 лет, а *рейтинг* - краткосрочная до 1 года. При краткосрочной аренде выкуп арендуемой техники не предусмотрен.

Благодаря лизингу предприятие получает возможность быстро и с минимальными инвестиционными рисками осуществить замену физически и морально устаревших основных фондов.

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под основными фондами, по каким признакам их классифицируют?
2. Какие виды оценки основных фондов существуют?
3. В чем сущность износа основных фондов?
4. В чем сущность амортизации основных фондов?
5. Назовите показатели экономической эффективности использования основных фондов?

## 2.2.4. Оборотные средства сельского хозяйства и их использование

### План лекции

1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.
2. Источники формирования оборотных средств.
3. Показатели использования оборотных средств.

### 1. 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 группы: 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. 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, поэтому 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.

## **3. Показатели использования оборотных средств**

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:

$$K_{об} = (B + M - C) : O_{ср}$$

где  $B$  - выручка от реализации продукции, руб.;  $M$  - стоимость молодняка, переведенного в основное стадо, руб.;  $C$  - стоимость проданного скота основного стада, руб.;  $O_{ср}$  - 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. В чем сущность оборотных фондов?
2. Каковы состав и структура оборотных фондов?
3. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность оборотных фондов?

## 2.2.5. Цены и ценообразование на продукцию и услуги

1. Экономическая сущность и функции цен.
2. Механизм ценообразования на продукцию.
3. Система цены их классификация.

### 1. Экономическая сущность и функции цен

Цена как экономическая категория есть денежное выражение стоимости продукции, учитывающее не только совокупность затрат на ее создание, но и определенную долю прибавочного продукта или прибыли, создаваемых в процессе производства и реализации продукции. Таким образом, цена есть денежное выражение товарной стоимости единицы продукции, работ, услуг. Количественно цена определяется по формуле:

$$Ц_t = S_t + П_t + Н_t,$$

где  $S_t$  – себестоимость производства товара;

$П_t$  – прибыль, приходящаяся на единицу товара;

$Н_t$  – налоги, включаемые в цену.

В условиях рыночной экономики значение цены велико, так как она определяет структуру и объем производства, движение материальных потоков, распределение товарной массы. Цена оказывает влияние на массу прибыли, рентабельность продукции и производства и в конечном счете на уровень жизни общества.

Рыночная экономика позволяет оперировать различными категориями цен. Влияние государства на систему ценообразования одна из форм регулирования цен. С учетом того что государство проводит комплексную систему мер по упрощению и децентрализации порядка утверждения цен, т.е. их либерализацию, круг регулируемых цен сужается.

Следует заметить, что рыночная цена может корректироваться в зависимости от действующего на рынке типа конкуренции.

Монополистическая конкуренция отличается значительным ростом цен, поскольку на рынке представлено множество товаропроизводителей и покупателей. Цена формируется под **влиянием** текущих издержек производства, качества товара, внешнего оформления, потребительского спроса и т.д.

В условиях **олигополии** удерживаются жесткие цены. Изменение цен согласовывается с конкурентами.

При чистой монополии единственный товаропроизводитель устанавливает цены, если государство не участвует в их регулировании.

Цены регулируются посредством пакета правительственных актов, позволяющих устранить экономические и социальные противоречия путем сохранения или изменения действующих цен на отдельные товары.

Например, с помощью ценового регулирования можно превратить убыточное для рыночной экономики предприятие в рентабельное производство. Для этого обращаются к заказам на долгосрочные научно-технические разработки, техническое оснащение армии, продукцию сельского хозяйства и т.д.

На формирование цены оказывают влияние две группы факторов - внешние и внутрипроизводственные.

К внешним факторам относят спрос на продукцию и ее предложение на рынке; уровень конкуренции; степень государственно-то регулирования цены; вид отрасли и ее структуру; категорию товара и форму его распределения или реализации; политические, юридические, внешнеэкономические и массу других факторов, детально рассматриваемых в курсе экономической теории.

Вид отрасли и ее структура влияют на степень преобладания потребительского спроса или предложения, а в условиях монопольной структуры отрасли, что характерно для энергетики России, и на всю ценовую политику.

Влияние категории товара на цену определяется его принадлежностью к первичной или вторичной отрасли материального производства. Сырьевая продукция, как и электроэнергия, не имеет существенного колебания диапазона цен, который более характерен для товаров вторичного производства, где влияют качество, маркировка, ассортимент и другие параметры.

Распределение товара в обобщенном виде можно рассматривать с двух позиций: свободное рыночное распределение с многообразными формами реализации товара, и регулируемое государством или другими, независимыми от предприятия, факторами. При первой форме распределения товара степень свободы цены его реализации значительно выше, чем при второй форме, к которой относится распределение электроэнергии как продукции.

Внутрипроизводственные факторы определяются спецификой производства, особенностями формирования текущих затрат и уровнем эффективности производства. Означенные факторы определяют экономические возможности предприятия в области затратной части цены.

Специфика производства сказывается на материалоемкости, энергоемкости и фондоемкости продукции.

При условии технологически сложного и фондооснащенного производства предполагаются значительные материальные затраты, что обуславливает и высокий уровень себестоимости продукции. Весьма ощутимо на цену продукции влияют и уровень трудоемкости производственного процесса, качество производимой продукции, система контроля за ее качеством на предприятии. Следует упомянуть уровень развития и использования производственных мощностей предприятия: стадия освоения проектных мощностей; устойчивая или затухающая стадия их использования. В случае затухающей стадии использования практически нет обновления производственных мощностей.

При формировании цены на уровне предприятия или отрасли следует неукоснительно соблюдать определенные принципы и последовательность реализации внутренней ценовой политики, как-то:

- 1) разработка стратегии построения цены. В основе этого процесса

лежит определение цели формирования цены: получение максимальной прибыли в текущем периоде или завоевание рынка сбыта продукции, или продвижение на рынке и определение устойчивой «ниши» рынка сбыта, или выживание на рынке;

2) анализ ценовой ситуации на рынке сбыта продукции: уровень максимальной и минимальной цены, состояние конкурентов и др.;

3) определение текущих издержек собственного производства;

4) выбор метода формирования цены, наиболее соответствующего стратегии предприятия в области ценообразования и специфике производства;

5) установление предварительной цены, ее анализ с позиций рыночной ситуации и формирование окончательной цены продукции.

Уровень окончательно устанавливаемой цены призван обеспечивать предприятию не только покрытие собственных затрат, но и формирование прибыли. Экономически оправданной признается величина прибыли в цене, обеспечивающая предприятию средства, достаточные для расчетов с федеральным и местным бюджетами по налогам и обязательным отчислениям; создание собственных инвестиционных фондов для развития производства или средств на возмещение банковских ссуд на развитие производства; формирование минимальных фондов социальной защиты и экономического стимулирования работников предприятия.

Норма прибыли, включаемая в цену, как правило, формируется производителем в размере не ниже 30-35% от себестоимости продукции. Как показывает практика, в случае, когда величина прибыли устанавливается на развивающихся предприятиях на более низком уровне, производство не имеет достаточных ресурсов для эффективного экономического развития.

## 2. Механизм ценообразования на продукцию

Ценовой механизм должен: стимулировать производство продукции питания; способствовать продовольственной независимости страны; обеспечивать оптимальное сочетание свободного рыночного ценообразования с государственным регулированием цен; создавать благоприятные условия для расширенного воспроизводства.

Ценообразование является наиболее важной и сложной частью ценового механизма. Любой товаропроизводитель строит свою ценовую политику, ориентируясь на рынок и его специфику. **Механизм ценообразования** представляет собой 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 его выпуском; во втором определяющим фактором становится конъюнктура рынка, спрос и предложение.

Суть затратного метода состоит в том, что цена товара зависит от издержек производства и обращения, представляющих затраты на производство и реа-

лизацию единицы продукции в денежной форме. Затратный механизм ценообразования учитывает, что производитель и продавец товара должны не только возмещать издержки, но и получать определенную прибыль. Соответственно формула цены, определяемой на основе затратного подхода, будет иметь вид, руб.

$$Ц=C+П$$

где С- средние издержки производства и реализации единицы продукции товара, руб.

П –прибыль, получаемая производителями за единицу товара, руб.

Суть рыночного механизма ценообразования заключается в том, что цена устанавливается путем выравнивания спроса и предложения, на базе соглашения между двумя сторонами-продавцом и покупателем, интересы которых столкнулись на свободном рынке.

### 3. Система цены их классификация

На практике имеет место множество видов цен, востребуемых как при внешней реализации продукции, так и для внутрипроизводственных расчетов. В ряде случаев это могут быть:

- **оптовые цены предприятия**, отражающие затраты и прибыль предприятия-изготовителя;
- **среднеотраслевые оптовые цены**, которые принимаются едиными на конкретном территориальном пространстве; оптовые цены реализации, которые помимо цены производства учитывают транспортный тариф и цену снабженческо-сбытовой организации (торговую наценку);
- **розничные цены**, которые аккумулируют помимо упомянутых ценовых аспектов стоимость розничной торговли. Кроме себестоимости и прибыли каждая цена в обязательном порядке включает в себя и налоги (НДС, акцизы).

Как разновидность оптовых или розничных цен можно рассматривать **договорные цены**, устанавливаемые по согласованию (договору) между производителем и потребителем на конкретный единичный товар-заказ, товар-услугу или их партию. В крупных производственных отраслях, корпорациях или акционерных компаниях могут быть производственные структуры, создающие законченный продукт в виде полуфабриката или части технологического процесса для основного производства. В случае, когда внутрипроизводственные структуры имеют ограниченные права юридического лица, взаимоотношения между основным и внутривидовым производителями по реализации продукции строятся на основе **внутренних расчетных цен**. Последние востребуются в таких отраслях, как металлургия, энергетика, транспорт, сельское хозяйство и других корпоративных структурах, имеющих самостоятельные холдинговые компании.



Расчетной ценой пользуются для внутрипроизводственных расчетов, означенная цена аккумулирует затраты на производство продукции, услуг или выполнение части общего технологического процесса, а также определенную долю прибыли. Однако в последние годы в условиях действующей налоговой системы России эти цены востребуются нечасто, так как приводят к двойному налогообложению прибыли в масштабах реализации законченной 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?

## **2.2.6. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства**

### **План лекции**

1. Сущность эффективности производства.
2. Основы определения экономической эффективности производства.
3. Приоритетные направления повышения эффективности с-х производства.

### **1. Сущность эффективности производства**

**Экономическая эффективность** – это экономическая категория, отражающая сущность процесса расширенного воспроизводства.

**Виды эффективности:**

**Производственно-технологическая** – отражает эффективность использования ресурсов (земельных, материальных и трудовых) в процессе производства.

**Производственно-экономическая эффективность** характеризует совокупное влияние на уровень производства производственно-технологической эффективности и экономического механизма. Измеряется стоимостными показателями: себестоимостью, валовым и чистым доходом, прибылью и др.

**Социально-экономическая эффективность**, являясь производной от производственно-экономической, показывает уровень реализации экономических интересов и эффективность работы предприятия в целом. Для ее характеристики используют систему экономических показателей: стоимость продукции на единицу земельной площади, норму прибыли, уровень рентабельности, фонд потребления в расчете на одного работника.

**Эколого-экономическая эффективность** характеризует совокупную экономическую результативность процесса производства сельскохозяйственной продукции с учетом воздействия сельского хозяйства на окружающую среду.

Отражает эффект от использования в процессе производства затрат, связанных с ликвидацией или предупреждением загрязнения и разрушения природной среды, возникающих в процессе сельскохозяйственной деятельности, а также потери сельскохозяйственной продукции вследствие ухудшения экологии.

По мнению другой группы ученых, следует выделять лишь два вида эффективности: экономическую и социальную.

**Экономическая эффективность** определяется путем сопоставления полученного эффекта (результата) с использованными ресурсами или затратами. Расчет экономической эффективности производства на основе сопоставления его результатов как с общими затратами живого и прошлого труда, так и с объемом использованных производственных ресурсов обусловлен тем, что результат производства характеризуется производственными затратами, а также величиной ресурсов, вовлеченных в производственный процесс.

Необходимо различать понятия эффекта и экономической эффективности. Эффект - это результат мероприятий, проводимых в сельском хозяйстве. Так, эффект от применения удобрений выражается в виде прибавки урожая, однако это не свидетельствует о выгодности применения удобрений. О выгоде можно судить только на основе сравнения полученного эффекта с затратами на его достижение. Следовательно, не эффект, а экономическая эффективность характеризует выгодность использования удобрений.

В сельском хозяйстве различают следующие виды экономической эффективности: народнохозяйственную; отраслевую; отдельных отраслей сельского хозяйства; производства в различных формах хозяйствования; внутрихозяйственных подразделений - звеньев, бригад и т.д. ; производства отдельных видов продукции - зерна, овощей, молока и т.д.; отдельных хозяйственных мероприятий - агротехнических, зоотехнических, ветеринарных, экономических, организационных.

Сущность экономической эффективности сельскохозяйственного производства может быть выражена через критерии и показатели. Критерий - это признак, на основании которого производится оценка эффективности.

**Критерий экономической эффективности** общественного производства в общем виде может быть сформулирован как максимум эффекта с единицы затрат общественного труда или минимум затрат общественного труда на единицу эффекта. Для отдельных товаропроизводителей критерием экономической эффективности хозяйственной деятельности является максимум прибыли. Этот критерий отвечает целям сельскохозяйственного производства в условиях рыночной экономики.

**Показатели экономической эффективности** служат средством количественного измерения ее уровня.

Повышение экономической эффективности сельского хозяйства позволяет увеличить производство сельскохозяйственной продукции при том же ресурсном потенциале и снизить трудовые и материальные затраты на единицу продукции.

## 2. Основы определения экономической эффективности производства

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

$$P_{от} = \text{ВП} : \text{РП} ; P_{ем} = \text{РП} : \text{ВП}$$

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

РП - величина ресурсного потенциала, руб.

Обобщающий показатель эффективности применения производственных ресурсов  $\text{Э}_0$  можно также рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Э}_0 = \text{ВП} : \text{Н}$$

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

Н - нормативный уровень производства валовой продукции, поражающий производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия, руб./га.

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):

$$\text{ВД} = \text{ВП} - \text{МЗ}.$$

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

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

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.

*Валовая прибыль* представляет собой общий объем прибыли предприятия от всех видов деятельности: реализации продукции и услуг; реализации основных фондов и другого имущества; внереализационные доходы и расходы (доходы от сдачи имущества в аренду; дивиденды; проценты по акциям и другим ценным бумагам, принадлежащим предприятию, штрафы, пени, неустойки).

*Прибыль от реализации продукции и услуг* (П) рассчитывают вычитанием из денежной выручки (В) полной (коммерческой) себестоимости (ПС):

$$\Pi = В - ПС.$$

**Чистая прибыль** предприятия - это валовая прибыль минус налоги, не вошедшие в себестоимость.

Однако абсолютная масса прибыли еще не свидетельствует о достигнутой эффективности. Ее характеризует уровень рентабельности, являющийся одним из основных показателей экономической эффективности производства.

**Уровень рентабельности**( $U_p$ ) - это процентное отношение полученной прибыли ( $\Pi$ ) к полной себестоимости ( $ПС$ ):

$$U_p = (\Pi : ПС) \times 100$$

Показателем рентабельности производства является также *норма прибыли* ( $N$ ), под которой понимают процентное отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных ( $\Phi_0$ ) и оборотных ( $\Phi^{\wedge}$ ) фондов:

$$N = (\Pi : (\Phi_0 + \Phi_{об})) \times 100$$

Этот показатель характеризует размер прибыли, получаемой на единицу производственных (основных и оборотных) фондов.

Рассмотренная система показателей позволяет всесторонне охарактеризовать экономическую эффективность аграрного производства.

### 3. Приоритетные направления повышения эффективности с-х производства

Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства определяется двумя группами факторов.

**Внешние факторы**, не зависящие от хозяйственной деятельности предприятий - ценообразование, налогообложение, кредитование, инфляционные процессы, дотации и компенсации и др.

**Внутренние факторы** - урожайность культур, продуктивность животных, себестоимость продукции, технология и организация производства, специализация и т.д.

Повышению экономической эффективности способствуют:

- Увеличение эффективности использования земли, скота и птицы за счет роста урожайности и продуктивности;
- Рост производительности живого руда;
- Рост отдачи других ресурсов и затрат;
- Выбор эффективных каналов реализации;
- Сокращение потерь продукции на всех стадиях её поступления к потребителю;
- Развитие рыночной инфраструктуры, в том числе оптовых продовольственных рынков<sup>4</sup>
- Материальное стимулирование повышения экономической эффектив-

ности на сельскохозяйственных предприятиях;

- Усиление государственного воздействия на сельскохозяйственного производителя путем бюджетной поддержки, ценовой и кредитной политики, налогообложения, страхования;
- Повышение качества продукции.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность эффективного производства?
2. Как классифицируется эффективность производства по видам?
3. Что понимают под критериями и показателями эффективности производства?
4. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность сельского хозяйства?
5. Каковы основные направления повышения эффективности производства?

## **2.2.7. Заработная плата и организация материального стимулирования работников**

### **План лекции**

1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и планирования.
2. Тарифная система оплаты труда.
3. Формы и системы заработной платы.

### **1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и планирования**

Заработная плата (оплата труда работника)-вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). Ст.129 ТК РФ.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

#### ***Основные государственные гарантии по оплате труда работников.***

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

\*величина минимального размера оплаты труда в РФ;

\*меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

\*ограничения оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

\*ограничение оплаты труда в натуральной форме;

\*обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами.

\*государственный надзор за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

\*ответственность работодателя за нарушение требований, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

### **Принципы оплаты труда:**

\*соответствие размеров оплаты труда стоимости рабочей силы на рынке труда.

\*минимальный размер оплаты труда должен быть не ниже размера минимального потребительского бюджета;

\*заработная плата должна быть индивидуализирована: её размер должен соответствовать количеству, сложности и ответственности выполняемых работ и результатами их выполнения;

\*освобождение заработной платы от несвойственных ей компенсационных функций- неблагоприятные условия труда при невозможности их устранения должны компенсироваться не заработной платой, а социальными средствами, позволяющими сохранить здоровье и работоспособность персонала.

\*заработная плата может выполнять стимулирующую роль: побуждать работника к достижению высоких результатов в своей деятельности, к повышению уровня квалификации.

## **2. Тарифная система оплаты труда**

Тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарификация работ - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

### **3. Формы и системы оплаты труда**

**Системы оплаты труда** представляют собой совокупность правил и показателей, определяющих соотношение между количеством труда и мерой вознаграждения за него, т.е. устанавливающих связь между размером заработка и количеством труда, обуславливающих определенный порядок его начисления.

Главными составляющими системы оплаты труда выступают:

- Основная оплата труда, осуществляемая гарантированно и регулярно в соответствии с установленными нормами затрат труда;
- Дополнительная оплата труда, которая производится при достижении более высоких производственных показателей как поощрения за хорошую работу.

Традиционные формы основной заработной платы характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка.

Различают две базовые формы основной заработной платы - **сдельную и повременную**.

При *сдельной* форме заработной платы размер денежного вознаграждения

определяется пропорционально объему выполненной работы. Чаще используется для оплаты труда, например, столяров, строителей, маляров и пр.

При *повременной* форме заработной платы уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. Чаще используется для оплаты труда служащих, например, бухгалтеров, инженеров и пр.

На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда. Наиболее распространены *повременно-сдельная* и *сдельно-повременная* системы оплаты труда. Исходя из определения базовых форм заработной платы в них используется комбинация оплаты труда и за отработанное время, и за сделанную работу.

Системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием и т. п.

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

В зависимости от используемой в организации меры оценки труда все системы заработной платы ориентированы либо на продукцию, либо на время.

Дополнительная оплата труда применяется в форме доплат и надбавок к основной заработной плате.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение заработной платы?
2. Что такое тарифная ставка?
3. Какие формы и системы оплаты труда используются в сельском хозяйстве?

### **Тема 2.3. Роль и организация хозяйствующих субъектов в рыночной экономике**

#### **План лекции**

1. Предприятие как хозяйствующий субъект и имущественный комплекс.
2. Классификация предприятий по типам производства, их характеристика.



## 1. Предприятие как хозяйствующий субъект и имущественный комплекс

**Предприятие** – самостоятельный хозяйственный субъект, где объектом прав признается только имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст.132 ГК РФ).

Значимость производственного предприятия как основного звена экономики определяется следующим:

- Производственное предприятие производит продукцию, выполняет работу, оказывает услуги, составляющие основу жизнедеятельности каждого человека и общества в целом;
- Производственное предприятие является одним из основных источников формирования доходов бюджетов всех уровней;
- Производственное предприятие главный субъект отношений, складывающихся в обществе в процессе производства, реализации, распределения и потребления продукции;
- Производственное предприятие формирует спрос на факторы производства, технологические и продуктовые инновации, организационно-управленческие нововведения;
- В производственных предприятиях подавляющая часть населения получает вознаграждение за свой труд, материально обеспечивая себя и близких;
- В производственных предприятиях граждане проходят социальную адаптацию, формируются основы трудовой дисциплины, взаимоотношения руководства с подчиненными и пр.

Для осуществления основных экономических задач развития предприятия необходимо согласование следующих этапов реализации эффективного управления им:

1. Разработка миссии для предприятия.
2. Определение краткосрочных и долгосрочных целей развития предприятия.
3. Разработка и реализация стратегических планов.
4. Оценка эффективности и принятие мер, корректирующих сложившееся положение.

**Юридическое лицо** (ст.48 Гражданского кодекса РФ)-организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в Едином государственном реестре юридических лиц, открытом для всеобщего ознакомления. День внесения в единый государственный реестр юридических лиц считается днем создания юридического лица.

Юридическое лицо действует на основе устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор заключается, а устав утверждается его учредителями. Организация может создавать представительства и филиалы.

**Представительство** - обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

**Филиал** - обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом юридическим лицом, которое их создает. В соответствии с гражданским кодексом РФ (ст.132) предприятие –это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, в состав которого входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Следовательно, организация является субъектом рыночных отношений, а предприятие как имущественный комплекс –их объектом.

## **2. Классификация предприятий по типам производства, их характеристика**

**Организации** как юридические лица могут быть коммерческими и некоммерческими в зависимости от целей деятельности.

Цель деятельности коммерческих организаций- извлечение прибыли, некоммерческие организации не ставят перед собой такой цели.

***К коммерческим организациям относят:***

- \*Хозяйственные товарищества
- \*Хозяйственные общества
- \*Производственные кооперативы
- \*Унитарные предприятия (государственные и муниципальные).

***К некоммерческим организациям относятся:***

- \*Потребительские кооперативы
- \*Общественные и религиозные организации
- \*Фонды
- \*Учреждения
- \*Объединения юридических лиц
- \*Хозяйства населения.

Классификация предпринимательской деятельности: по виду деятельности, по формам собственности, по организационно-экономическим формам, по степени использования наемного труда.

**Хозяйственными товариществами и обществами** признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Хозяйственные товарищества и общества имеют общие черты: имущество

принадлежит им на праве собственности, они являются коммерческими организациями и могут быть участниками других обществ и товариществ. Но имеются и различия. Главное различие состоит в том, что товарищество — это объединение лиц, тогда как общество — объединение капиталов. Общество может быть создано одним лицом, товарищество одним лицом создано быть не может.

**Хозяйственные товарищества** могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного).

**Полным** признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества на и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. В нем должны содержаться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления, сведения о размере и составе складочного капитала товарищества, об ответственности участников и др.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решения принимаются большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок.

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Прибыль и убытки товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. По сравнению с другими формами хозяйствования полное товарищество имеет такие особенности:

- ◆ предпринимательская деятельность участников полного товарищества признается деятельностью самого товарищества как юридического лица;
- ◆ при недостатке имущества товарищества для погашения долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения претензий из личного и имущества любого из участников (или всех вместе);
- ◆ любой участник полного товарищества занимается предпринимательской деятельностью от имени товарищества, поэтому для создания и функционирования его не требуется устав, устанавливающий компетенцию его органов, единственным учредительным документом такой коммерческой организации служит учредительный договор.

**Товариществом на вере** (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками - полными товарищами имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков от его деятельности в пределах сумм внесенных ими вкладов и не

принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

По существу, товарищество на вере является разновидностью полного товарищества. Но по сравнению с полным товариществом оно имеет ряд особенностей. Товарищество на вере состоит из двух групп участников: полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по его обязательствам. Вкладчики лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам. Таким образом, эта форма хозяйствования представляет возможность привлечения дополнительных средств за счет имущества вкладчиков, что составляет ее преимущество по сравнению с полным товариществом. Вкладчик не принимает участия не только в предпринимательской деятельности, но и в управлении делами товарищества на вере.

Вкладчик товарищества на вере имеет право:

- 1) получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале;
- 2) знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества;
- 3) по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад;
- 4) передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.

**Хозяйственные общества** могут создаваться в форме общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерного.

**Обществом с ограниченной ответственностью** признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Уставный капитал составляет вкладов участников и не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников. Для осуществления текущего руководства его деятельностью создается исполнительный орган [коллегиальный и (или) единоличный], подотчетный общему собранию участников.

Прибыль в обществе с ограниченной ответственностью распределяется пропорционально вкладам в уставный капитал. Общество может быть добровольно реорганизовано или ликвидировано. Оно вправе преобразоваться в ак-

ционерное общество или в производственный кооператив.

**Обществом с дополнительной ответственностью** называется учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов

Такое общество является разновидностью общества с ограниченной ответственностью, и на него распространяются все соответствующие правила.

**Акционерным обществом (АО)** признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Учредительным документом акционерного общества является устав. Трудовое участие в акционерном обществе необязательно. Прибыль в виде дивидендов распределяется пропорционально вкладам (акциям).

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается **закрытым**.

**Открытое акционерное общество (ОАО)** отличается от закрытого (ЗАО) по числу акционеров и размеру уставного капитала. В ОАО число акционеров не ограничено, а в закрытом число участников не должно превышать числа, установленного законом. Если это произошло, ЗАО должно в течение года быть преобразовано в ОАО.

Акционерное общество может выпускать обыкновенные и привилегированные акции. Обыкновенные акции являются голосующими, размер дивиденда по ним и их ликвидационная стоимость заранее не предусматриваются.

Привилегированные акции могут быть нескольких типов, в каждом типе - одинаковый номинал и набор прав. Их доля в общем объеме уставного капитала акционерного общества не должна превышать 25 %. Дивиденды по привилегированным акциям и их ликвидационная стоимость могут быть определены в твердой сумме, в процентах или в ином порядке; если эти условия не оговорены, они выплачиваются так же, как по обыкновенным акциям. Привилегированные акции неголосующие, за исключением случаев, предусмотренных в законе об акционерных обществах (например, вопрос реорганизации и ликвидации АО).

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. В обществе с числом акционеров более 50 создается Совет директоров (наблюдательный совет). Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Директор осуществляет текущее руководство

деятельностью общества и подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров.

Акционерное общество в праве преобразовываться в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив.

**Производственным кооперативом** признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Это коммерческая организация. Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и для физических лиц.

Учредительным документом производственного кооператива является устав, утвержденный общим собранием его членов. Число членов кооператива не должно быть менее пяти.

Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. Каждый член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием. Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован в хозяйственное товарищество и общество по единогласному решению его членов или ликвидирован.

Отличия производственного кооператива от товариществ и обществ заключаются в следующем:

- производственный кооператив основан на добровольном объединении физических лиц - граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом;
- полученная в кооперативе прибыль распределяется с учетом трудового участия, а не имущественного вклада (пая);

**Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по долям (паям).

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

**Фермерское (крестьянское) хозяйство** представляет собой форму свободного предпринимательства в аграрном секторе экономики, осуществляемого на принципах экономической выгоды.

## 2. Производственное предприятие и имущественный комплекс.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие формы собственности имеются в аграрном секторе?
2. Назовите формы хозяйствования в АПК.
3. Что общего и в чем различия между хозяйственными товариществами и обществами?
4. Дайте характеристику хозяйственных товариществ.  
Каковы сущность, виды и особенности хозяйственных обществ?  
Каковы отличительные особенности кооперативов?
5. Классификация предпринимательской деятельности по виду деятельности.
6. Классификация предпринимательской деятельности по степени использования наемного труда.
7. Что понимается под капиталом предприятия?
8. Дайте определение организации.
9. Дайте определение предприятия.

## **Тема 2.4. Имущество и капитал, инвестиции, специализация и размер организации**

### **2.4.1. Понятие об имуществе организации**

#### **План лекции**

1. Имущество: состав и классификация.
2. Капитал: его виды и характеристика.

#### **1. Имущество: состав и классификация**

Имущество-это любые материальные объекты, обладающие полезностью, и права на них, т.е. находящиеся в чьей – либо собственности, принадлежащие кому-либо. Как экономическая категория имущество выражает отношения по поводу права собственности. Имущественное право представляет субъективное право участников правоотношений, связанное с владением, пользованием и распоряжением имуществом.

Эти три правомочия по поводу имущества взаимосвязаны, в комплексе составляют юридическое содержание право собственности на имущество и выражают следующее:

- Право владения-основное правомочие собственника, которое заключается в фактическом обладании имуществом, при этом законодательно обеспечивается возможность такого владения;
- Право пользования имуществом-основанная на законе возможность эксплуатации имущества и извлечения пользы или получения доходов. Право пользования таким специфическим и ценным имуществом, как земли сельско-

хозяйственного назначения, означает их применение по прямому назначению. Владение и пользование могут или соединяться в руках одного и того же субъекта, или разделяться между различными субъектами;

- Право распоряжения имуществом - законодательно предоставленная собственнику возможность по своему усмотрению и в своих интересах совершать действия, определяющие «Юридическую судьбу» различных элементов или всего при надлежащего ему имущества. Осуществлять с ними различные сделки, например залог, сдачу в аренду, продажу.

Основной вид классификации имущества - подразделение на **движимое и недвижимое**.

**Недвижимое** имущество характеризуется прочной связью с землей, его не перемещаемостью и определяется как физический участок земли и относящиеся к нему выполненные человеком улучшения, включая постройки, а также прочно связанные с ним объекты - здания, сооружения, замкнутые водоемы, леса, многолетние насаждения и т.д. Перемещение этих объектов невозможно без несоизмеримого ущерба.

По признаку происхождения недвижимое имущество разделяют на естественные объекты (природные) и искусственные созданные человеком; по назначению использования - на жильё, складские помещения, застройку земельных участков, имущество предприятий и т.д.

В ст.130 ГК РФ установлено, что именно следует относить к недвижимому имуществу. Основной компонент недвижимого имущества - земля. В соответствии с указанной статьей такие понятия, «как недвижимое имущество», «недвижимые вещи», «недвижимость», могут использоваться как однозначные. Но при этом необходимо различать экономическую категорию «Недвижимость» и юридическую «недвижимая собственность».

Собственность характеризует принадлежность имущества определенному субъекту - государству, юридическим или физическим лицам.

**Государственная собственность** - это имущество, принадлежащее на праве собственности Российской Федерации (федеральная собственность), и имущество, принадлежащее на праве собственности субъектам РФ (республикам, краям, областям, автономным образованиям и т.д.).

**Имущество гражданина** при надлежит ему, создается и возрастает за счет его доходов. Собственность на имущество может быть:

- Общая - собственность нескольких лиц на одно и то же имущество;
- Совместная - без определения долей;
- Долевая - разновидность общей, но предполагающая наличие у каждого из собственников доли в праве на общее имущество.

**Частная собственность** выражает право физического или юридического лица на конкретное движимое и недвижимое имущество, т.е. частный собственник может самостоятельно осуществлять владение, пользование и распоряжение своим имуществом по своему усмотрению. Разновидностью частной собственности является семейная.

Предприятие в целом. Согласно ст.130 ГК РФ, признается недвижимо-



стью, выступая как **имущественный комплекс**, включающий земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, продукцию, сырье, права требования, долги, права обозначения. Таким образом, имущество является лишь частью имущественного комплекса предприятия и каждое предприятие представляет собой имущественный комплекс независимо от того. Образовано оно как юридическое лицо или нет.

Имущество требует от собственника затрат на его содержание, сохранение, преумножение и эффективное использование.

**Оценка имущества**, в частности недвижимого, это обязательное условие, предваряющее такие сделки с ним на рынке недвижимости как купля-продажа, аренда, залог. Результаты оценки используются при страховании, налогообложении, реструктуризации, инвестировании, банкротстве, наследовании, перераспределении собственности, выделении доли из общего имущества. Имущество является важным объектом управления (земельные участки, жильё, коммерческая недвижимость, имущественные комплексы предприятий и т.д.). Его оценка-это функция системы управления недвижимостью. Обязательная оценка проводится при передаче объектов недвижимого имущества в собственность субъектов РФ или собственность муниципальных образований; при выкупе или других изъятиях недвижимого имущества у его собственника для государственных или муниципальных нужд.

Недвижимое имущество представляет собой составную часть основных средств без движимых элементов. Оценка недвижимого имущества- один из государственных рычагов регулирования экономики.

## **2. Капитал: его виды и характеристика**

Капитал-это сложная экономическая категория, понимаемая как благо или ценности, приносящие поток доходов их собственникам (производственные фонды, земля, ценные бумаги, вклады, профессиональные знания как человеческий капитал и др.). Основные доходы от этих составляющих капитала получают в форме арендной платы, процентов по вкладам, дивидендов по ценным бумагам, земельные ренты.

Капитал может принадлежать физическому и юридическому лицу; это их накопленное богатство. Капитал в производстве представляет все совокупные ресурсы, используемые в предпринимательской деятельности, и определяется как фактор производства.

В виду неоднозначности категории «капитал» выделяют различные его виды.

**Физический капитал** рассматривается как капитал в форме материальных активов. На рынке факторов производства под капиталом в физической форме понимаются прежде всего производственные фонды-здания, сооружения, товарно-материальные ценности, различные инфраструктурные объекты. Особое значение в составе физического капитала имеет земля, без которой невозможно сельскохозяйственное производство.

**Финансовый капитал** -денежные средства, в том числе в ценных бумагах- облигациях, векселях, чеках, депозитных и сберегательных сертификатах и др.

**Человеческий капитал**- интеллектуальные способности, знания, умения, опыт, предпринимательские характеристики, полученные и накопленные благодаря вложениям в расширенное воспроизводство трудовых ресурсов в процессе образования и обучения, в том числе практического. Это те вложения, которые увеличивают физическую и умственную способности человека.

**Юридический капитал**-совокупность прав распоряжения имуществом, дающих доход без вложения. В связи с образованием в сельском хозяйстве коммерческих предприятий новых организационно-правовых форм- хозяйственных товариществ, хозяйственных обществ, акционерных обществ, унитарных предприятий, производственных кооперативов-выделяют рассматриваемые ниже виды капитала.

**Уставный капитал**- сумма вклада при организации нового хозяйствующего субъекта, представляющая основу для начала его деятельности. Он формируется за счет собственников, в качестве которых могут выступать государство, акционеры, пайщики. Уставный капитал фиксируется в договоре или уставе нового предприятия. Вместо денежных средств учредители могут передавать на баланс образующих предприятий физический капитал. Есть определенные особенности формирования уставного капитала акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Так, размер уставного капитала ООО не может быть менее суммы, определенной законом; на момент регистрации ООО его уставный капитал должен быть оплачен участниками не менее чем на половину, оставшаяся часть оплачивается в течение первого года деятельности общества. Уставный капитал акционерного общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретаемых акционерами.

Принято также выделять капитал: **инвестиционный**, вкладываемый в долгосрочные инвестиции, и венчурный, вкладываемый в проекты повышенного риска.

### **Контрольные вопросы**

1. Что вы понимаете под имуществом капитала.
2. Материально-вещественные и нематериальные элементы имущества.
3. Понятие о капитале.
4. Собственный и заемный капитал.

### **2.4.2. Специализация организации (предприятия), её виды**

#### **План лекции**

1. Понятие, виды и показатели специализации с-х производства.
2. Сущность и формы концентрации производства в сельском хозяйстве.
3. Экономическая эффективность специализации производства.

## 1. Понятие, виды и показатели специализации сельскохозяйственного производства

Специализация сельского хозяйства как форма общественного разделения труда выражается в преимущественном производстве определенных видов продукции, а иногда и в выполнении отдельной стадии в производстве готового продукта.

В сельском хозяйстве различают следующие виды специализации: зональную, внутрихозяйственную, хозяйственную, внутрихозяйственную.

**Зональная специализация** – это географическое разделение труда. Она отражает территориальное размещение сельского хозяйства. Крупные территории (экономические районы, республики, области) специализируются на производстве тех видов продукции, для которых имеются наиболее благоприятные природно-климатические условия.

**Внутриотраслевая специализация** основана на расчленении технологического цикла на элементы и закреплении их за разными предприятиями, например, племенные, репродукторные и откормочные хозяйства в свиноводстве.

**Хозяйственная специализация** представляет собой общественное разделение труда между сельскохозяйственными товаропроизводителями.

**Внутрихозяйственная специализация** – это общественное разделение труда внутри хозяйственных подразделений (отделений, бригад, ферм).

Специализация обуславливает производственное направление хозяйства, которое определяется главной или основными отраслями. Производственное направление хозяйства устанавливают по структуре товарной продукции за последние три года.

Внутрихозяйственная специализация характеризуется структурой валовой продукции сельского хозяйства. С целью рационального использования земельных, материальных и трудовых ресурсов в хозяйствах получают развитие несколько отраслей. По экономическому значению отрасли сельского хозяйства подразделяют на основные и дополнительные.

Под *основными отраслями* понимают отрасли. Играющие наиболее важную роль в экономике хозяйства и имеющие наибольшую долю в товарной продукции. Среди них может выделяться главная отрасль на долю которой в структуре товарной продукции приходится более 50%.

Дополнительные отрасли, как основные, являются товарными, но они имеют меньшее значение в экономике хозяйства, подчинены развитию основных отраслей. Они позволяют более эффективно использовать имеющиеся производственные ресурсы и получить дополнительный доход.

Кроме сельскохозяйственных отраслей на с-х предприятиях имеются вспомогательные производства (ремонтные мастерские, водо – и – энергоснабжения) и подсобные производства.

К специализированным относят предприятия с главной отраслью, на до-

лю которой приходится свыше 50% всей товарной продукции сельского хозяйства, а также предприятия, имеющие две основные отрасли, каждая из которых составляет не менее 25%.

Уровень специализации ( $У_c$ ) определяется долей главной (основной) отрасли в структуре товарной продукции, %

$$У_c = (ТП_r : ТП) \times 100,$$

где  $ТП_r$  – стоимость товарной продукции главной (основной) отрасли, руб.  
 $ТП$  – стоимость товарной продукции сельского хозяйства, руб.

## **2. Сущность и формы концентрации производства в сельском хозяйстве**

Концентрация сельскохозяйственного производства представляет собой сосредоточение средств производства и рабочей силы на крупных предприятиях. Концентрация может осуществляться несколькими путями:

- На основе централизации, то есть слияния нескольких мелких предприятий в одно более крупное;
- Путем интенсификации – в этом случае за счет дополнительных вложений при неизменной площади сельскохозяйственных угодий происходит увеличение производства;
- За счет углубления специализации, увеличения объема производства определенного продукта на базе применения индустриальных технологий и прогрессивных форм организации труда.
- На основе аренды земли и других средств.

## **3. Экономическая эффективность специализации производства**

Экономическая эффективность специализации характеризуется системой показателей, основными из которых являются стоимость валовой продукции в расчете на 100 га сельхозугодий, одного работника и 1 руб. основных производственных фондов, трудоемкость и себестоимость продукции, прибыль от реализации, уровень рентабельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под специализацией сельскохозяйственного производства?
2. Назовите формы специализации в сельском хозяйстве.
3. Какие показатели характеризуют уровень специализации?
4. Что понимается под диверсификацией производства?
5. Какова сущность концентрации производства?
6. Каковы формы концентрации производства в сельском хозяйстве и её показатели?

## 2.4.3. Инвестиции в производство

### План лекции

1. Понятие, структура и источники финансирования инвестиций.
2. Экономическая эффективность инвестиций.
3. Пути повышения экономической эффективности капитальных вложений.

### 1. Понятие, структура и источники финансирования инвестиций

**Инвестиции** – это долгосрочные вложения денежных средств (капитала) в отрасли экономики с целью получения доходов (прибыли). Они представляют собой расходы на создание, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основных средств, а также на связанные с этим изменения оборотных фондов.

Инвестиции вкладываются в объекты предпринимательской деятельности, в результате которой формируется прибыль или достигается социальный доход.

Объектами инвестиционной деятельности в РФ являются:

- вновь создаваемые и реконструируемые основные фонды, а также оборотные средства во всех отраслях народного хозяйства;
- ценные бумаги (акции, облигации);
- целевые денежные вклады;
- научно-техническая продукция и другие объекты интеллектуальной собственности;
- другие объекты, способные приносить доход.

Различают финансовые (портфельные) и реальные инвестиции.

**Финансовые инвестиции** - это приобретение акций, облигаций и других ценных бумаг, вложение денег на депозитные счета в банках под проценты.

**Реальные инвестиции** - это вложения денежных средств в капитальное строительство, расширение и развитие производства.

По формам воспроизводства основных фондов различают капитальные вложения:

- на новое строительство;
- реконструкцию и техническое перевооружение действующих объектов;
- расширение действующих объектов;
- модернизацию оборудования.

С развитием рыночных отношений меняются источники и способы финансирования капитальных вложений. В настоящее время инвестиции финансируются за счет:

- собственных финансовых ресурсов* и внутрихозяйственных резервов инвесторов (прибыль, амортизационные отчисления, сбережения граждан и юридических лиц, страховые возмещения);
- заемных финансовых средств* инвесторов (банковские и бюджетные

кредиты, облигационные займы);

-привлеченных финансовых средств (средства, получаемые от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц);

-инвестиционных ассигнований из государственного бюджета, местных бюджетов, внебюджетных фондов.

## 2. Экономическая эффективность инвестиций

Экономическая эффективность капитальных вложений определяется путем сопоставления полученного эффекта от применения с величиной вложений. В зависимости от целей анализа определяют общую (абсолютную) и сравнительную экономическую эффективность капитальных вложений.

Общую экономическую эффективность капитальных вложений рассчитывают при определении целесообразности их осуществления. Её показатели являются коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений, срок их окупаемости, строительный лаг и лаг освоения.

Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений (капиталоотдача,  $\mathcal{E}_0$ ) измеряется отношением прироста прибыли (чистой продукции, чистого дохода) к вызвавшим этот прирост капиталовложениям:

$$\mathcal{E}_0 = \text{П(ЧП, ЧД)} : \text{К}$$

где П(ЧП, ЧД)-прирост прибыли (чистой продукции, чистого дохода), руб.

К- капитальные вложения, руб.

**Срок окупаемости капитальных вложений** ( $T_0$ )-обратный коэффициент общей экономической эффективности показатель, рассчитывается по формуле, лет.

$$T_0 = \text{К} : \text{П(ЧП, ЧД)}$$

**Строительный лаг** ( $L_c$ ) представляет собой время, необходимое для сооружения объекта и монтажа оборудования. Его величина показывает время нахождения среднегодовой суммы капитальных вложений в незавершённом строительстве и определяется по формуле, лет.

$$L_c = (a_1 + a_2 * (n-1) + a_3 (n-2) + \dots + a_n) : \text{К}$$

Где  $a_1, a_2, \dots, a_n$ -сумма капиталовложений в 1, 2, 3...n годы строительства объекта, руб.

n-общая продолжительность строительства, лет.

**Лаг освоения** ( $L_0$ ) - время, необходимое для достижения предусмотренного проектом уровня отдачи от введенных в действие основных фондов. Он рассчитывается по формуле, лет

$$L_0 = (\text{П}_1 + \text{П}_2 + \text{П}_3 + \dots + \text{П}_n) : \text{П}$$

где  $\Pi_1+\Pi_2+\Pi_3+\dots+\Pi_n$ -сумма недополученной прибыли (продукции), предусмотренной по проекту в 1,2,3 ...n годы, руб.

$\Pi$  –сумма ежегодной прибыли (продукции) по проекту, руб.

Сравнительная экономическая эффективность капитальных вложений рассчитывается при сопоставлении нескольких вариантов хозяйственных решений. Показателем сравнительной экономической эффективности капитальных вложений являются приведенные затраты. Приведенные затраты ( $\Pi_3$ ) представляют собой сумму текущих производственных затрат (себестоимости) и капитальных вложений, приведенных к одинаковой размерности через нормативный коэффициент сравнительной эффективности, которые рассчитываются по формуле:

$$\Pi_3=C_i+E_nK_i—\min,$$

Где  $C_i$ -текущие затраты (себестоимость продукции) по вариантам, руб.

$E_n$ -нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений, который равен 0.12,руб.

$K_i$ - капитальные вложения по вариантам, руб.

Экономически целесообразным считается вариант, который обеспечивает минимум приведенных затрат. При этом годовой экономический эффект ( $\Delta_r$ ) от реализации лучшего варианта определяется по формулам

$$\Delta_r=\Pi_{З1}-\Pi_{З2} \text{ или } \Delta_r= (C_1+E_nK_1)-(C_2+E_nK_2),$$

Где  $\Pi_{З1},\Pi_{З2}$ -приведенные затраты по вариантам, руб.

$C_1,C_2$ -текущие затраты по вариантам, руб.

### **3. Пути повышения экономической эффективности капитальных вложений**

Повышение экономической эффективности капитальных вложений может быть достигнуто за счет:

- широкого применения типовых проектов, которое уже оправдали себя на практике; это позволяет снизить затраты времени и денег на проектирование объекта, а также уменьшить риск выбора заведомо неэффективного проекта;

- сокращения сроков строительства и освоения объектов, в результате уменьшится объем незавершенного строительства, а также время, необходимое для получения ожидаемого экономического эффекта;

- обеспечения комплексности вложений;

- приоритетного вложения средств в наиболее эффективные проекты, прежде всего связанные с реконструкцией действующих объектов;

- концентрация инвестиций на наиболее важных объектах, без их распыления по многим мелким объектам;

- соблюдения режима экономии;

- использование новейших достижений науки и техники.

## Контрольные вопросы

1. Что понимается под инвестициями и как они подразделяются?
2. Каковы источники финансирования инвестиций?
3. Какие факторы сдерживают привлечение инвестиций в отрасли АПК.
4. Назовите основные принципы инвестиционной политики в АПК?
5. Что понимают под экономической эффективностью капитальных вложений?

### 2.4.4. Производственная структура предприятия

#### План лекции

1. Производственная структура организации (предприятия) и её элементы.
2. Типы производства и их характеристика.
3. Производственный процесс и его содержание.
4. Производственный цикл.

#### 1. Производственная структура организации (предприятия) и её элементы

Предприятие представляет собой целостную экономическую систему, состоящую из отдельных структурных подразделений, обеспечивающих развитие данной системы. Современное предприятие включает себя комплекс производственных подразделений цехов, участков, органов управления и организаций по обслуживанию работников предприятия.

Состав структурных подразделений предприятия, их количество, величина и соотношение между ними по размеру производственных площадей, численности персонала и пропускной способности *характеризуют общую структуру предприятия.*

Под *производственной структурой* предприятия понимается состав и взаимосвязь образующих его цехов, участков и служб в процессе производства продукции.

Главным элементом производственной структуры предприятия являются цехи, участки и рабочие места. *Цех* является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, является обособленной производственной единицей выполняет закрепленные за ним производственные функции.

В состав цехов входят *участки*, которые создаются по технологическому или предметному принципу.

Первичным звеном организаций производства является *рабочее место*. Рабочее место называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определённой операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.



При построении оптимальной производственной структуры предприятия необходимо учитывать следующие признаки:

- \*соблюдение рационального соотношения между основными и вспомогательными цехами и участками;
- \*обеспечение пропорциональности между частями предприятия;
- \*укрупнение цехов и участков;
- \*систематическая рационализация производственной структуры;
- \*создание бесцеховой структуры управления предприятием.

## 2. Типы производства и их характеристика

**Тип производства** представляет собой комплексную характеристику технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции.

Различают три типа производства: *единичное, серийное, массовое*.

*Единичное производство* характеризуется широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска одинаковых изделий, зачастую не повторяющихся.

*Серийное производство* характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры продукции партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени.

*Массовое производство* характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени.

## 3. Производственный процесс и его содержание

Производственный процесс представляет собой совокупность целенаправленных действий персонала предприятия по превращению сырья и материалов в готовую продукцию.

Основные компоненты производственного процесса, определяющие характер производства-это профессионально подготовленный персонал. Средства труда (машины, оборудование, здания, сооружения и т.д.). предметы труда (сырье, материалы, полуфабрикаты), информация (научно-техническая, коммерческая, оперативно-производственная, правовая, социально-политическая).

Основной частью производственного процесса является технологический процесс.

По своему значению и роли в производстве производственные процессы подразделяются:

- \*на основные
- \*вспомогательные
- \*обслуживающие.

**Основными** называются производственные процессы в ходе которых осу-

ществляется изготовление основной продукции, выпускаемой предприятием.

**К вспомогательным** относятся процессы обеспечивающие бесперебойное протекание основных процессов.

**Вспомогательными** являются процессы по ремонту оборудования, изготовление оснастки, выработке пара, сжатого воздуха и т.д.

**Обслуживающими** процессами называются такие, в ходе реализации которых, выполняются услуги, необходимые для нормального функционирования как основных, так и вспомогательных процессов.

**Технологическая операция**-это часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте над одним объектом производства (деталью, узлом, изделием) одним или несколькими рабочими.

#### **4. Производственный цикл**

**Производственный цикл** представляет собой календарный период времени от момента запуска сырья и материалов в производстве до полного изготовления готовой продукции.

Производственный цикл включает время выполнения основных, вспомогательных операций и перерывов в процессе изготовления изделий. Время выполнения основных операций составляет *технологический цикл* и определяет период в течение которого производится непосредственное воздействие на предмет труда либо самим рабочим, либо машинами и механизмами под его управлением, а также время естественных технологических процессов, которые происходят без участия людей и техники.

Время выполнения вспомогательных операций включает:

- \*контроль качества обработки изделия.
- \*контроль режимов работы оборудования, их настройку, мелкий ремонт;
- \*уборку рабочего места;
- \*транспортировку материалов. Заготовок;
- \*приемку и уборку обработанной продукции;

Время выполнения основных и вспомогательных операций составляет рабочий период.

Время перерывов обусловлено режимом труда, межоперационным пролеживанием деталей, а также недостатками в организации труда и производства.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем суть общей структуры предприятия?
2. В чем суть производственной структуры?
3. Назовите основные элементы производственной структуры.
4. Назовите характерные черты различных типов производства.
5. Что входит в содержание производственного процесса?
6. Что включается в понятие «производственный цикл»?

## Тема 2.5. Планирование деятельности предприятия

### План лекции

1. Система планирования на предприятии: принципы и методы.
2. Назначение бизнес – плана и характеристика его разделов.
3. Производственная программа и производственная мощность.

### 1. Система планирования на предприятии: принципы и методы

**Планирование** – одна из составных частей управления, состоящая в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

Основными принципами планирования являются следующие:

- **Непрерывность**-процесс планирования должен осуществляться на предприятии постоянно, разрабатываемые планы должны приходить на смену друг другу по мере их выполнения, систематически корректироваться;

- **Точность** –планы должны быть конкретизированы и систематизированы в той степени, в которой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия;

- **Гибкость**-планы должны менять свои параметры, отражая изменения внешней или внутренней среды;

- **Оптимальность** –на всех этапах планирования должна присутствовать возможность выбора наиболее эффективного варианта решения, обеспечивающего или максимизацию прибыли, или минимизацию затрат, или достижение других целей организации;

- **Экономичность** –расходы на планирование должны быть соизмеримы с выгодой, получаемой в результате реализации грамотно составленных планов развития организации на длительную и краткосрочную перспективу.

**Методы планирования**-совокупность приемов и способов, используемых для расчета плановых показателей и плана в целом.

Суть основных методов планирования сводится к следующему:

- **Абстрактно-логический**-изучение определенных явлений и процессов, выделение общих существенных признаков, что позволяет абстрагироваться от предмета исследования и с помощью логики осуществлять познавательную деятельность;

- **Балансовый метод**-разработка натуральных и стоимостных балансов, среди которых выделяют трудовые, материальные, земельных угодий, энергетические, финансовые и др; метод позволяет скоординировать и увязать все показатели и достичь сбалансированности количественных пропорций.

- **Программно-целевой метод**-выбор реально поставленной цели функционирования и разработка в соответствии в ней нескольких вариантов взаимосвязанных экономических и социальных программ развития предприятия;

- **Метод сравнительного анализа** - выявление лучших результатов среди существующих, определение факторов. Обеспечивающих получение заданных результатов;

- **Расчетно-конструктивный метод** (вариативный)-выбор наиболее эффективного варианта конечной цели предприятия и обоснование мероприятий по освоению оптимального варианта решения.

- **Нормативно-ресурсный метод** - экономическая оценка производственного потенциала хозяйства (подразделения) по основным факторам процесса производства.

Планирование традиционно понимается как функция управления предприятием, в наибольшей степени способствующая установлению максимально возможной планомерности и пропорциональности, социально-экономического развития предприятия и отрасли.

На основе создаваемых государством планов и программ рынок регулируют, задают темпы и пропорции развития национальной экономики (и отдельных ее отраслей, видов транспорта) с целью снижения негативных последствий, недопущения спадов производства и кризисов.

Поэтому реализация планирования в динамике определяет его как процесс, поддерживающий целенаправленную и устремленную в будущее деятельность предприятий, обеспечивающий координацию решений и действий руководства и подразделений, создающий предпосылки для оценки и контроля результатов деятельности, позволяющий предотвратить кризисные ситуации.

Главная цель государственного планирования - уменьшение степени неопределенности и риска в развитии отрасли, обеспечение концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях для достижения желаемого в будущем состояния сельского хозяйства.

**Планирование внутри предприятия - основа тактики поведения предприятия на рынке.** Отличительная особенность этого вида планирования — небольшие горизонты предсказания будущего (от 1 до 10 лет). Традиционные виды планирования, используемые предприятиями, подразделяют по времени охвата будущего периода (горизонту планирования) на краткосрочное (текущее, оперативное), среднесрочное, долгосрочное и по характеру — на целевое, программное, стратегическое.

**Краткосрочное (оперативное, тактическое) планирование** охватывает период до одного года и обеспечивает ритмичность организации производства при выполнении заказов клиентов. Оперативные планы в зависимости от потребности составляют на неделю, 10 дней, месяц, квартал, год, основное их назначение — наиболее полная и эффективная загрузка имеющихся в эксплуатации автомобилей в соответствии с графиками клиентов.

**Среднесрочное и долгосрочное планирование** отличаются временными горизонтами — первое охватывает период 1 — 5 лет, второе — более 5 лет.

**Целевое планирование** определяет развитие транспортного предприятия (см. гл. 8) в соответствии с поставленной целью и часто не связано с конкретными временными рамками. Например, в качестве цели могут быть

выдвинуты победа в конкурентной борьбе и занятие позиций лидера; соперничество на основе технологического, инновационного преимущества; реализация некоторых производственных процессов, как, например, реконструкции, модернизации.

**Программное планирование** имеет целью разработать поэтапную программу действий предприятия с определенной последовательностью выполнения мероприятий этой программы в определенном временном периоде. Такие программы называют комплексными, так как они решают комплекс каких-либо проблем. Обычно внутри комплексной программы содержится несколько разделов, каждый из которых может выступать самостоятельной подпрограммой.

**Стратегическое планирование** обеспечивает достижение поставленной цели. Эту цель, как правило, количественно не определяют и не связывают с достижением ее за определенный срок. Целью стратегического планирования может быть, например, освоение в отдаленном будущем наиболее важного, перспективного направления деятельности.

Каждый из перечисленных видов планирования присутствует в деятельности предприятия, но более важным при рыночных отношениях является стратегическое планирование, обеспечивающее в условиях высокой неопределенности развития рыночной ситуации достижение поставленной цели.

Не следует смешивать долгосрочное и стратегическое планирование с прогнозированием. И в долгосрочном, и в стратегическом планировании прогноз может быть использован как метод получения количественных оценок процессов и показателей. Долгосрочное и стратегическое планирование различаются не только временными горизонтами (которые могут быть и одинаковыми), но и содержанием процесса планирования и плана как документа.

Стратегическое планирование наиболее важно из всех видов планирования для развития экономики отрасли. Стратегии отдельных предприятий должны основываться на стратегии развития отрасли или отраслевого рынка. Это обеспечивает баланс интересов производителей транспортных услуг и общества, однако в практической деятельности этот баланс чаще всего нарушается, так как в основу стратегии предприятий закладывают прежде всего цели экономической выгоды их владельцев.

Стратегическое планирование - один из современных методов, позволяющих успешно регулировать развитие отрасли, формировать конъюнктуру рынка, отвечающую потребностям государства и клиентов.

Отправной момент разработки стратегии отрасли — анализ ее состояния и формулирование целей ее развития. При определении цели необходимо обращать внимание на понимание ее содержания, объема и времени достижения. Функционально цели служат критериями выбора альтернатив поведения в конкретной рыночной ситуации, а также представляют собой базу последующего контроля планируемых действий. На основании избранных целей развития определяют стратегические и тактические задачи

## 2. Назначение бизнес – плана и характеристика его разделов

**Бизнес-план**- это программный документ, дающий детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом для обеспечения прибыльности предприятия и возвратности инвестиций, который предназначен для принятия инвестором и кредитором решения о финансировании намеченных в плане инноваций.

### **Структура бизнес-плана**

**Титульная страница.** Любой бизнес-план начинается с титульного листа, в котором указываются:

- ◆ название компании;
- ◆ адрес компании, телефон и реквизиты;
- ◆ название, статус, адреса и телефоны собственников (учредителей);
- ◆ параграф, описывающий компанию и характер бизнеса, потребности финансирования, период планирования, адресат бизнес-плана (т. е. для кого составлен);
- ◆ меморандум о конфиденциальности — положение, которое необходимо для безопасности и очень важно для компании;
- ◆ месяц и год составления бизнес-плана;
- ◆ имена составителей.

**2. Оглавление.** За титульным листом следует оглавление. Оно перечисляет разделы, из которых составлен бизнес-план. Оглавление — это наиболее читаемая часть бизнес-плана после титульного листа и резюме. Поэтому оно должно давать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана.

**3. Резюме.** Типичный бизнес-план начинается с резюме. Оно освещает все наиболее актуальные моменты бизнес-плана. Резюме может иметь вид краткого технико-экономического обоснования развития предприятия. Этот раздел содержит в основном итоговые данные и выводы.

Резюме нужно инвестору, чтобы определить, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. В некоторой степени, резюме можно включить в инструментарий PR-кампании фирмы. Объем резюме 1-4 страницы, оно составляется после того, как все другие разделы бизнес-плана уже написаны.

**4. Описание рынка и конкуренции.** В этом разделе важно оценить рыночные тенденции и потенциал отрасли, в которой функционирует предприятие. Так, быстрорастущий рынок может рассматриваться инвестором как более привлекательный.

Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить всех основных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны, особенно те, которые могли бы способствовать потенциальному успеху дела.

Необходимо также определить свое место на рынке, описать характеристики своих услуг и товаров, основные отличительные стороны и конкурентные преимущества своего предприятия.

**5. План по трудовым ресурсам** описывает суть кадровой политики ком-

пании, необходимые навыки и квалификацию сотрудников. В этом разделе приводятся штатное расписание и затраты на управление персоналом.

**6. Медиа-план.** Этот раздел посвящен описанию стратегии и затрат рекламной и PR-кампаний.

**7. План маркетинга** - один из ключевых разделов бизнес-плана, описывает то, как предприятие будет зарабатывать деньги. Основными положениями плана маркетинга являются ценообразование, стратегия продвижения услуг, определение потребностей клиентов, прогнозирование спроса, ассортиментная и сбытовая политика фирмы.

**8. Оперативный план.** В этом разделе описываются характеристики производственного процесса, потребность в оборудовании, ресурсах, проведении модернизации предприятия. Здесь приводится смета затрат на коммунальные услуги и производство.

**9. Финансовый план** - итоговый раздел бизнес-плана, основанный на данных, полученных в предыдущих разделах. Здесь происходит расчет всех финансовых показателей деятельности предприятия: прибыли, налогов, потребности в дополнительном финансировании и т. д. В конце раздела приводится анализ всего инвестиционного проекта и рисков.

### **3. Производственная программа и производственная мощность**

Производственная программа включает разработку всех факторов производства в отраслях растениеводства, животноводства, вспомогательных, обслуживающих и промышленных производств, формирование издержек производства.

Технологические карты являются основным объективным источником информации при планировании производственной деятельности и содержат данные о составе, сроках выполнения и трудоемкости операций, затратах основных и вспомогательных материалов, об используемом оборудовании, а также ожидаемый результат- нормы и планируемые объемы выхода готовой продукции. При разработке бизнес – плана предприятия составляется такой набор технологических карт, который отражал бы планируемое развитие и совершенствование производства.

Производственная программа вспомогательных и обслуживающих производств (например, ремонтной мастерской) составляется на основе программ растениеводства и животноводства и позволяет определить потребность в энергетике хозяйства, разработать систему технического обслуживания и ремонта.

### **Вопросы для повторения**

1. На чем основано внутрифирменное планирование?
2. Какие составные элементы внутрифирменного планирования вы знаете?
3. Какие этапы и виды внутрифирменного планирования вам известны?
4. Что входит в долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование?
5. Что вы знаете о структуре бизнес плана?

## **РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 3.1. Теоретические основы менеджмента**

#### **План лекции**

1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Характерные аспекты и стадии менеджмента.
4. Менеджмент в системе управления.

#### **1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции**

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Менеджмент – это управление в условиях рынка. Он предполагает:

\*ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка, запросы конкурентных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом.

\*постоянное стремление к повышению эффективности производства, получение оптимальных результатов с меньшими затратами.

\*хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений.

\*выявление конечного результата деятельности предприятия или его подразделений на рынке в процессе обмена.

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности; К разным органам управления.

Под субъектом управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта, экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления.

Объектом управления, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

#### **2. Цели и задачи менеджмента**

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико – технологиче-



ской базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Важнейшей задачей менеджмента является в организации производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В задачи менеджмента входят:

- \*обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;

- \*стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- \*постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координации работы всех его подразделений.

- \*определение конкретных целей развития фирмы;

- \*выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения:

- \*определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- \*контроль за выполнением поставленных целей.

### **3. Характерные аспекты и стадии менеджмента**

Существуют экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

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

Стратегическое управление включает:

- \*Выработку цели менеджмента;

- \*Прогнозирование, как предвидение результатов;

- \*Перспективное планирование как систему мер. Необходимых для преодоления отклонений прогнозируемых итогов от установленной цели;

Оперативное управление заключается в деятельности по реализации вышеуказанных мер:

- \*создание нужной структуры и обеспечение необходимыми ресурсами;

- \*руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры;

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

### **4. Менеджмент в системе управления**

Менеджмент в системе управления фирмой, предприятием в рыночной экономике предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития.

Менеджмент-это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент (управление)- функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях. Это также область человеческих знаний, помогающих выполнять соответствующую функцию. Менеджмент –область деятельности менеджеров, людей, осуществляющих работу по управлению.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение по двум причинам. Во-первых, переход российской экономики к рыночным отношениям требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена-предприятия, производственного подразделения. Во – вторых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировом рынок обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента в других странах.

Залог успеха – знание мировой практики. Чем быстрее будут преодолены недостатки в области управления предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможности российской экономики, усилится стимулирующее влияние менеджмента на качество продукции и ее конкурентоспособность. Руководители предприятий призваны стать инициаторами технологических и организационных перемен. Важнейший фактор успеха-непрерывное теоретическое и практические обучение руководителей нового типа, высокопрофессиональных, компетентных в экономических, социальных и технологических вопросах с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
2. Каков экономический механизм менеджмента?
3. Каковы цели менеджмента?
4. Определите задачи менеджмента?
5. Назовите характерные аспекты менеджмента?
6. Какие вы знаете стадии менеджмента?

## **Тема 3.2. Технология менеджмента**

### **3.2.1. Методы управления**

#### **План лекции**

1. Экономические методы управления.
2. Организационно-распорядительные методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.

## 1. Экономические методы управления

**Методы управления** -это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

**Экономические методы** управления основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира-природы, общества и мышления. использование этих методов опирается на систему экономических интересов личности, коллектива и общества.

Система экономических методов управления опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование и др.

Планирование призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления: распределение должностных полномочий руководителей и специалистов, подготовку кадров управления и повышение их квалификации, разработку технологии управления, содержания управленческого труда.

**Экономический анализ.** Эффективное управление, правильное решение экономических и социальных проблем базируются на глубоком анализе фактического состояния дел. Основные его задачи: определение степени выполнения программ, заданий, в случае невыполнения причин этого; изучение передового опыта и возможностей его использования; определение путей повышения эффективности производства, улучшения социальных условий для членов коллектива.

Экономическое стимулирование включает применение в качестве стимулов развития производства таких экономических рычагов, как цена, себестоимость, кредит, прибыль, рентабельность и т.д.

## 2. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти-указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов:

1. Распорядительные;
2. Организационно-стабилизирующие;
3. Дисциплинирующие.

Их используют комплексно, они тесно взаимосвязаны друг с другом.

Распорядительные (регламентирование):

- Общеорганизационные, определяющие принципы устройства предприятия и органов власти.
- Структурные, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;
- Должностные, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью.

Функциональные, определяющие порядок функционирования тех или

иных властных структур и общественных организаций.

Нормирование. К нормирующим методам управления относятся нормативы; времени, численности, величины, выработки, соотносительности.

Инструктирование включает различные виды информирования:

- Предостережение;
- Разъяснение;
- Ознакомление;
- Советы.

### **3. Социально-психологические методы управления**

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о нормах этики, взаимоотношениях между людьми.

Социально-психологические методы управления классифицируют по уровням:

Общество;

Коллектив; группа; личность.

Среди методов управления промышленным производством важное место занимают социально-психологические методы. Их значение определяется той ролью, которую играет коллектив предприятия в удовлетворении социальных потребностей человека. Предприятие и его производственный коллектив выступают в роли основного канала удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей человека. Из этого не следует, что производственный коллектив в состоянии полностью удовлетворить социальные потребности человека.

На эффективность производства существенно влияет, например, текучесть кадров, которая часто вызывается неудовлетворительными социальными и психологическими условиями труда на ряде предприятий. Эффективность производства зависит не только от уровня развития техники, технологии, организации, степени удовлетворения материальных интересов личности и коллектива. На нее оказывают непосредственное влияние такие факторы, как дисциплинированность, добросовестность, психологический климат в коллективе и ряд других. Качественные и количественные характеристики коллектива, с одной стороны, оказывают существенное влияние на производство. Конечный продукт производства не только характеризует уровень развития материально-технической базы предприятия и степень его организации, но и свидетельствует о культуре участников производства, уровне развития коллектива, его социальной зрелости. С другой стороны, уровень развития производства, его эффективность оказывают большое влияние на производственный коллектив, создают условия для решения многих социальных вопросов. От уровня эффективной работы коллектива, рентабельности производства зависит объем отчислений в фонд социально-культурных мероприятий и, следовательно, возможность и степень удовлетворения потребностей коллектива и отдельной личности. От

уровня механизации и энерговооруженности производства зависят структура рабочей силы и (в известной мере) характер труда на производстве, т. е. уровень творческого труда, в общем, его составе, численность и процент неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, занятых тяжелым трудом или работающих в условиях, вредно действующих на организм человека, и т. д., что в свою очередь определяет «социальную привлекательность» труда в коллективе. Практика показывает: чем прочнее и содержательнее связь между членами коллектива, тем больше коллектив проявляет заботы о его членах, тем успешнее он решает свои задачи, ибо каждый труженик глубже понимает свою действительную социальную ценность, свою роль и место в коллективе; чем ярче в коллективе проявляются индивидуальные особенности каждого члена, тем богаче и полнее жизнь коллектива, прочнее отношения коллективизма, товарищества и взаимопомощи. Следовательно, без решения социальных вопросов нельзя добиться эффективного развития производства, улучшения отношения к труду, а без роста производительности труда, без создания определенных материальных предпосылок нельзя обеспечить решение задач социального развития коллективов. Что же представляет собой производственный коллектив в социально-психологическом аспекте? Каково его строение? Что представляет собой социально-психологические методы управления? Производственный коллектив - это совокупность людей, объединенных общей целью, совместной деятельностью на пользу общества, единством интересов, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

**Производственный коллектив** - это не просто механическое объединение совместно работающих людей. Он представляет собой объединение на основе сложной системы постоянно действующих, развивающихся и изменяющихся экономических, производственно-технических, организационных, нравственных, культурных, бытовых взаимосвязей и взаимоотношений между отдельными работниками и их группами. Указанные взаимосвязи и взаимоотношения проявляются в формальной и неформальной структурах коллектива.

**Формальная структура** отражает связи и отношения людей, существующие в коллективе на основе формально определенных и закреплённых прав, обязанностей, полномочий и ответственности.

**Неформальная структура** отражает связи и отношения, формирующиеся на основе симпатий, антипатий, сходства характеров, общности интересов, взаимопонимания. Неформальные отношения могут возникать, например, на основе близкого проживания, совместных интересов на производстве, интересов вне производства и т. д. На основе неформальных отношений в коллективе формируются малые группы (численностью до 10 человек). Малые группы могут существовать длительное или короткое время, быть открытыми для других членов коллектива или закрытыми, пассивными или активными в привлечении других членов, нестойкими или стойкими к распаду, невлиятельными или влиятельными в коллективе.

Обе структуры находятся в постоянном взаимодействии. Там, где они

совпадают, коллектив формируется сплоченным, способным достигать высокой производительности и общественной активности. Там же, где эти структуры различны, цели неформальной группы иногда отличаются или противоречат целям коллектива. Это может снизить эффективность деятельности коллектива. Различные по своим интересам неформальные группы возникают очень часто в больших коллективах, где отношения между руководителями и членами коллектива перестают быть связями, основанными на личных, непосредственных контактах.

Значительное влияние на деятельность коллектива оказывают такие его параметры, как возрастной и половой состав работников. В производственный коллектив входят люди разного возраста и индивидуальных черт характера, праздничной профессиональной подготовки и должностного положения, различных способностей и умения. Наличие в производственном коллективе людей, различных по возрасту, с разным стажем работы приводит к лучшей организации взаимопомощи и обмена опытом между членами коллектива. Разновозрастной коллектив обеспечивает для молодых работников возможность ускоренного овладения профессией и навыками коллективного труда и в то же время позволяет удовлетворить потребность высококвалифицированных работников в передаче их профессионального и жизненного опыта молодежи. Огромно также воспитательное влияние старших работников наставников на молодые кадры.

При формировании коллектива необходимо учитывать психологические типы людей, стремиться к использованию в коллективе. Ее положительных качеств каждого темперамента: выдержки, хладнокровия и спокойствия флегматика; быстроты действий и энергии холерика; увлеченности и продуктивности работы сангвиника. Вместе с тем необходимо учитывать и отрицательные качества различных темпераментов. Например, флегматика необходимо заинтересовать, вовлечь в активную деятельность, несколько раз повторить задание и не переключать быстро с решения одной задачи на другую. Наличие в коллективе работников разного пола также обогащает коллектив, увеличивает его воспитательные возможности, снижает количество конфликтных ситуаций.

Работа по изучению состава коллектива, интересов, склонностей и поступков людей позволяет выявить коренные причины многих явлений, мотивы поведения людей, дифференцировать воспитательную работу, поддерживать положительные тенденции и успешно бороться с отрицательными явлениями, обеспечивает предметный, индивидуальный подход, как к социальным группам, так и к отдельным работникам.

### **Социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него. Целями социально-психологических методов являются обеспечение растущих социаль-

ных потребностей человека, его всестороннее гармоничное развитие и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективной деятельности коллективов. Методы управления, прежде всего, отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Эта характеристика показывает мотивы, которые определяют поведение людей и на которые ориентирована соответствующая группа методов.

Социально-психологические методы используют возможность воздействия на духовные интересы. Социальная мотивация предусматривает ориентировку на политические, моральные, национальные, семейные и другие социальные интересы. Роль этого направления систематически возрастает. В условиях коммунистического общества социальная мотивация должна занять ведущее место по эффективности влияния на конечные результаты производства. Социализму присущ специфический морально-этический кодекс, обусловленный его преимуществами и особенностями.

Социальные мотивы с каждым годом приобретают все более и более важное значение. В нашей стране и других социалистических странах накоплен громадный опыт использования этого, направления, имеется широкий арсенал методов и средств — от пропаганды и агитации до методов индивидуального морального стимулирования. Методы воздействия на социальные интересы включают как поощрения, так и различные формы санкций. Использование социальной мотивации отличается особой сложностью, тонкостью и большой неопределенностью конечного эффекта.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты. Базой для выбора этих методов управления в конкретных производственных условиях служат результаты социального анализа производственных коллективов. Главным требованием при выборе методов этой группы является их соответствие моральному кодексу строителя коммунизма, политическим и социальным задачам. К социально-психологическим методам относятся группы социальных и группа психологических методов управления.

### **Социальные методы управления**

Социальные методы управления включают широкий спектр методов социального нормирования, социально-политических методов, методов социального регулирования, методов социального почина и новаторства и методов морального стимулирования. Использование различных социальных методов управления осуществляется на основе данных социальных исследований, которые служат отправной точкой для социального прогнозирования и планирования.

Перед каждым производственным коллективом стоит важнейшая социальная и политическая задача — воспитать всех своих членов так, чтобы они были передовыми членами общества. Черты коммунистической морали вопло-

щаются в моральном облике людей: коммунистическом отношении к труду, сознательном подчинении личных интересов интересам общества, в гуманности, честности и правдивости, коллективизме, критическом отношении к своим недостаткам и т. д. Эти нормы вырабатываются обществом, и каждый коллектив ставит своей целью воспитание членов коллектива в соответствии с этими нормами. Коллектив в процессе управления формируется и развивается под влиянием внешних и внутренних, объективных и субъективных условий, которые для каждого коллектива различны.

Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших наивысших показателей их деятельности. Различают коллективное и личное моральное стимулирование.

Коллективное поощрение применяется для поощрения всего коллектива в целом за достижение или перевыполнение плановых показателей. К методам коллективного поощрения относятся: награждение производственных коллективов Почетными грамотами, присвоение почетных званий (бригада коммунистического труда, бригада отличного качества и др.), награждение почетными знаками, знаменами победителей социалистического соревнования, орденами и медалями. Личное поощрение применяется для поощрения отдельных работников за достижение личных высоких показателей. Оно включает: благодарности, грамоты, почетные звания, занесение на доску Почета, награждение вымпелами, знаками Почета, медалями, орденами, предоставление дополнительных социальных прав и привилегий (предоставление квартир, увеличение отпусков и т. д.).

### **Психологические методы управления**

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. Человеческий труд осуществляется всегда на основе функционирования психики человека, т. е. мышления, воображения, внимания и других элементов. Поэтому естественно, что психическое состояние человека в тот или иной момент времени оказывает прямое и непосредственное воздействие не только на его личные результаты деятельности, но и на результаты деятельности всего коллектива.

К психологическим методам управления относятся методы комплектования малых групп и коллективов, методы гуманизации труда, методы психологического побуждения (мотивации), методы профессионального отбора и обучения. Методы комплектования малых групп и коллективов позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками в малых группах. С помощью специальных исследований можно установить возникающие симпатии и антипатии внутри группы, определить место каждого ее члена на основе психологической совместимости работников в группе.

К методам гуманизации труда относятся: использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности труда, расширение



творческих процессов и т. д. Большое значение в настоящее время приобретают методы психологического побуждения (мотивации) работников. От морального стимулирования методы побуждения отличаются тем, что они направлены на привлечение работников к труду. Побуждение обеспечивается путем формирования мотивов труда и создания на предприятии условий, способствующих мотивации работников. Формирование мотивов труда (воспитание коммунистического отношения к труду, профессиональных интересов, творческое содержание труда) приводит к тому, что работник внутренне заинтересован в трудовой деятельности. Методы профессионального отбора и обучения направлены: на отбор людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе; на развитие необходимых психологических характеристик. Применение психологических методов управления должно осуществляться в комплексе с социальными, организационными и экономическими методами. Только в этом случае можно добиться оптимального решения сложных задач социального развития коллектива и общества, полнее использовать преимущества социалистической системы хозяйства.

Методы социальных исследований. Изучение коллективов осуществляется методами социальных исследований, которые позволяют собирать и использовать обширную социальную информацию. К ним относятся методы сбора и анализа социальной информации. Сбор социальной информации - важный этап в управлении коллективом.

Производственный коллектив предприятия и каждого его подразделения - сложный социальный организм, имеющий свои закономерности развития и принципы построения, свой морально-психологический климат. Управлять социальными процессами в коллективе можно только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация об этих процессах.

Социальная информация представляет собой совокупность сведений о составе, потребностях и интересах людей, характере взаимоотношений в группах, восприимчивости форм и методов стимулирования в коллективах и группах. Методы сбора социальной информации должны обеспечивать ее полноту, своевременность, объективность и достоверность. Сбор социальной информации о производственных коллективах может производиться с помощью интервьюирования, анкетирования, изучения документов, структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, эксперимента.

Интервьюирование как метод сбора социальной информации используется весьма широко при решении оперативных задач управления коллективом. Интервьюирование представляет собой устный сбор сведений и данных о характеристиках коллектива и его отдельных членов. Этот метод используется для получения сведений о бюджете свободного времени, о причинах текучести кадров, производственных конфликтах и т. д. Интервьюирование требует определенной подготовки для его проведения. Лицо, собирающее сведения, должно первоначально продумать цель собеседования, состав вопросов, их последовательность, манеру постановки вопроса и уточнения ответов. Следует учитывать, что достоверность сведений, полученных в результате интервьюи-

рования, может в ряде случаев зависеть от симпатии или антипатии опрашиваемого и лица, собирающего данные. После беседы рекомендуется сразу проанализировать факты и данные, стараясь исключить возможные неправильные сведения.

Интервьюирование применяется для сбора информации об отдельных лицах или небольших группах людей. В том случае, когда возникает необходимость сбора информации о более крупных коллективах, применяется анкетирование, представляющее собой сбор данных с помощью опросных листов (анкет). Использование анкетирования для сбора социальной информации позволяет получить подробные, развернутые данные при сравнительно незначительных затратах. Анкеты, используемые для сбора информации, должны включать не слишком много вопросов, так как в противном случае внимание анкетированного лица будет рассеиваться. Особое значение имеют четкое формулирование вопросов и их логическая последовательность. Ответы на вопросы могут даваться развернуто и подробно в соответствии с желанием опрашиваемого (так называемые открытые анкеты). В том случае, когда опрашиваемые лица выбирают из ряда возможных, упорядоченных и заранее определенных ответов на вопрос тот, который соответствует личной точке зрения, анкеты, называются закрытыми. Закрытые анкеты дают более конкретную и точную информацию, они легче поддаются обработке и анализу. Открытые анкеты представляют более подробные данные, обеспечивающие возможность широкой оценки событий и явлений.

Более глубокую информацию можно получить путем анализа различной документации, имеющейся на предприятии. Сюда относятся: акты ревизии и обследований, решения общественных организаций, стенгазеты, многотиражная печать, автобиографии, характеристики, наградные листы и другие документы. Изучение документов позволяет глубже вникнуть в социально-психологическую структуру коллектива, шире представить взаимоотношения в коллективе, тенденции его развития и изменения.

Структурные карты, применяемые для сбора социальной информации, дают возможность в наглядной, графической форме отобразить и проанализировать структуру различных общественных отношений, особенно межличностных отношений в малых группах: симпатий, антипатий, предпочтений, лидерства, руководства и подчинения.

Важную роль в социологических исследованиях производственных коллективов играют методы наблюдения и самонаблюдения. Применяя метод наблюдения, исследователь регистрирует непосредственно происходящие факты, явления. Исследователь может лично участвовать в деятельности коллектива, фиксируя при этом анализируемые показатели и явления. В этом случае используется метод включенного наблюдателя. Можно также изучать явления и процессы в коллективе, не участвуя в его деятельности (метод стороннего наблюдения).

Наблюдения могут быть долгосрочными, единовременными и периодическими. Долгосрочное наблюдение предполагает проведение сбора соци-

альной информации о каком-либо объекте в течение продолжительного периода времени. Этот метод дает возможность получения информации о закономерностях развития или изменения объекта. Единовременное наблюдение позволяет получить информацию о состоянии объекта в какой-либо фиксированный момент времени. Периодические наблюдения обеспечивают получение информации через определенные промежутки времени или после проведения различных мероприятий в коллективах. Наблюдения могут охватывать весь коллектив (сплошные наблюдения), отдельные группы или личности (выборочные наблюдения).

Существенным дополнением методов наблюдения является самонаблюдение. При самонаблюдении регистрацию элементов деятельности, труда, чувств и мыслей осуществляет лицо, данные о котором подлежат сбору и анализу. Наиболее широко метод самонаблюдения применяется для определения структуры рабочего и свободного времени.

Эксперимент как метод социальной информации предусматривает создание специальных условий деятельности коллектива, обеспечивающих возникновение ситуации, данные о которой являются предметом исследования. Эксперимент обеспечивает получение данных о различных сторонах или совокупности социальных связей и отношений в коллективе. Различают лабораторный эксперимент, когда создаются специальные условия для наблюдения за коллективом, и естественный эксперимент, когда коллектив или группа работает в нормальных для них условиях. Например, можно из состава цеха выбрать одну бригаду, выделив ей специальное место работы, и наблюдать, каким образом данный коллектив будет воспринимать нового рабочего (в этом случае проводится лабораторный эксперимент). Если же в состав бригады ввести нового работника, то будет проводиться естественный эксперимент.

После сбора социальной информации производится ее обработка и анализ. Обработка и анализ информации предусматривают разделение информации по различным признакам или группам для выявления степени влияния того или иного параметра на деятельность коллектива или его различных групп. При анализе информации широкое распространение получили различные методы квантификации, т. е. разделение и расчленение информации, а также методы социального диагностирования, когда определяется удельный вес влияния каждого фактора на изучаемый социальный показатель.

Социальные исследования на промышленных предприятиях должны проводиться специально подготовленными, квалифицированными специалистами. Многие предприятия создают в этих целях специальные лаборатории социологических исследований. На основе результатов социологических исследований на предприятии разрабатываются и применяются все перечисленные социальные методы управления. Следовательно, методы социальных исследований не являются непосредственно социально-психологическими методами управления, а позволяют лишь определить направление и способы воздействия на коллектив.

## Социальное прогнозирование и планирование

Производственный коллектив активно участвует в реализации планов социального развития. Решение социальных проблем трудовых коллективов приобретает особенно важное значение для реализации государственных планов социального развития общества. Планы социального развития открывают перед каждым работником конкретную перспективу улучшения условий труда, быта, духовного и физического развития. Социальное планирование, в отличие от других видов планирования на предприятии, требует учета тенденции изменения параметров коллектива за длительный период времени, так как изменение социальных параметров происходит под влиянием факторов, имеющих длительный характер действия, например, исторические, национальные, семейные, традиционные и другие факторы. Это выдвигает особые требования к организации социального планирования на промышленных предприятиях, широкого привлечения трудящихся к составлению и реализации планов, требует использования при составлении планов данных социального прогнозирования.

В силу специфичности социальных процессов используются специальные методы социального прогнозирования, к числу которых относятся: методы прогнозирования по предыстории, функционально-динамическое прогнозирование, методы хронологических спектров, сходства и аналогии, экспертных оценок и научно-художественного описания.

**Метод прогнозирования по предыстории** базируется на анализе социальной информации о предшествующем изменении социальных характеристик и выявлении на этой основе определенных закономерностей, действие которых ожидается в будущем. Считается наиболее вероятным сохранение вскрытой закономерности в будущем, в связи с чем можно построить модель прогнозируемого феномена. Метод хорошо прогнозирует, например, тенденции календарных изменений трудоспособности, текучести кадров, спроса на социальное обслуживание и т. д.

**Метод функционально-динамического прогнозирования** применяется тогда, когда отыскивается определенная функциональная математическая зависимость какого-либо социального параметра от различных факторов. Придавая различные значения выявленным факторам, которые ожидаются в перспективе, можно определить будущее значение социального параметра, которое выступает прогнозируемой величиной.

**Метод хронологических спектров** используется для определения периодичности и совпадения разнородных социальных явлений и характеристик. В этом случае проводится анализ частоты исследуемых социальных событий, явлений и обнаруживается вероятность их совпадения. В том случае, если ожидается появление одного исследуемого явления в будущем, можно с известной степенью вероятности предсказать наступление другого события. Например, изменение квалификационного состава работников предприятия в связи с экономическими и культурными изменениями на данной территории.

**Метод сходства и аналогии** используется для социального прогнози-

вания в том случае, когда наблюдается общность свойств и тенденция в развитии каких-либо двух социальных коллективов. В этом случае, анализируя развитие одного коллектива, который находится на более высоком уровне, можно предсказать появление соответствующих свойств и характеристик у другого коллектива, который только в перспективе достигнет уровня первого. Этот метод имеет особое значение при распространении прогрессивного опыта передовых коллективов.

**Метод экспертных оценок** позволяет строить модель будущего на основе оценок экспертов. Он применяется для прогноза сложных социальных процессов, таких, например, как социальные последствия автоматизации производства, изменение миграции населения в связи с созданием новых промышленных районов и т. д.

**Методы социального планирования** включают разнообразные способы определения и достижения плановых социальных показателей. К методам социального планирования относятся: метод планирования по историко-логическому критерию, метод агрегирования показателей, метод дифференцированного планирования.

Метод планирования по историко-логическому критерию предполагает использование в качестве плановых показателей тех, которые в наибольшей степени отрастают исторические тенденции развития коллектива. Метод агрегирования показателей позволяет на основе анализа социальной информации определять социальные потребности и интересы различных групп работников и путем объединения показателей определять необходимые способы и средства их удовлетворения, формируя, таким образом, социальный план. Метод дифференцированного планирования не предусматривает выявления общих социальных потребностей и интересов. План строится дифференцированно для каждой из групп коллектива, а объединение планируемых показателей и средств их достижения осуществляется в последующем при формировании общего плана социального развития.

Как мы видим, социальное планирование не является непосредственно социально-психологическим методом управления. Оно служит лишь средством целеполагания, позволяющим устанавливать конкретные способы воздействия на коллектив.

Для того чтобы эффективно управлять общественными, коллективными и личными социальными отношениями, социально-психологические методы управления должны включать такой комплекс средств воздействия на коллективы и отдельных работников, который учитывал бы интересы государства (общества), коллектива и отдельного работника. Производственный коллектив осуществляет воспитание человека коммунистической морали, учитывает в своей деятельности особенности коллектива и соответственно этим особенностям использует специфические социально-политические методы воспитания в коллективе, методы социального нормирования, социального регулирования, методы социального почина, новаторства и преемственности. Интересы личности учитываются в социально-психологических методах управления путем использования методов морального стимулирования и психологических методов.

## Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия методов управления?
2. На чем основаны социально-экономические методы управления?
3. Расскажите об экономических методах управления?
4. На какие рычаги хозяйствования опираются экономические методы управления?
5. Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?

### 3.2.2. Управленческий цикл

#### План лекции

1. Управленческий цикл и его структура.
2. Состав и содержание общих функций управления.
3. Процесс разработки и реализации управленческих решений

#### 1. Управленческий цикл и его структура

**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, пра-

вильный 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**.

## **2. Состав и содержание общих функций управления**

**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, нормативно 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. Процесс разработки и реализации управленческих решений

**Принятие решений в управлении** представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему

**Процесс принятия решений:** в процессе принятия решения менеджеру необходимо найти ответы на следующие вопросы: *что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает*. Процесс принятия решений включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, - спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий.

**1. Постановка проблемы.** У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Процесс постановки проблемы состоит в обнаружении ее и оценке. **Обнаружение проблемы** - это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. **Оценка проблемы** - это установление ее масштабов и природы

тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

**2. Выявление ограничений и определение альтернатив.** Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

**3. Принятие решения.** На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

**4. Реализация решения.** Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

**5. Контроль за исполнением решения.** В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

## **Тема 3.3. Управление персоналом**

### **3.3.1. Основы кадрового менеджмента**

#### **План лекции**

1. Сущность кадрового менеджмента.
2. Система управления кадрами.
3. Подбор и оценка кадров управления.
4. Адаптация кадров.

#### **1. Сущность кадрового менеджмента**

Кадровый менеджмент рассматривает людей как достояние производственной организации, ресурс, который, как и другие ресурсы, надо эффективно использовать для достижения целей.

Наиболее часто кадровый менеджмент трактуют как мобилизацию сотрудников посредством активной работы менеджера.

Цель кадрового менеджмента- подбор компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование профессиональной подготовки работников.

Управление кадрами- более широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

- \*подход к работнику как главному фактору реализации целей предприятия;
- \*отношение к человеку как к источнику доходов и статье инвестиций;

- \*анализ потребностей предприятия в человеческих ресурсах;
- \*анализ ситуации с трудовыми ресурсами во внешней среде;
- \*создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

Управление кадрами включает ряд взаимосвязанных ключевых элементов, которые образуют цикл менеджмента трудовых ресурсов:

Отбор работников;

Оценка профессиональной деятельности;

Система вознаграждения;

Возможность обучения и повышение квалификации;

Управление трудовыми ресурсами включают также:

Анализ рынка труда;

Отбор, прием и адаптацию работников;

Планирование, карьеры кадров, их профессионального и административного роста;

Анализ затрат и результатов труда;

Обеспечение необходимых условий труда. Создание хорошего социально-психологического климата;

Разработку системы мотивации труда;

Разрешение конфликтов.

Цикл реализации планов в сфере трудовых ресурсов обычно начинается с отбора кадров – процесса, при котором на рынке труда подбирают сотрудников для выполнения определенных функций на предприятии.

Оценка профессиональной деятельности дается в процессе регулярных совещаний менеджеров с сотрудниками. Обслуживания и оценки предстоящей профессиональной деятельности, а также их планов и возможностей.

Вознаграждением называют то, как руководитель может поощрить подчиненного за работу, которую тот выполняет.

## 2. Система управления кадрами

Одной из главных проблем кадрового менеджмента является работа с управленческим штатом. К **кадрам управления** относят ту часть работников. Которая выполняет какие-либо функции в системе управления организацией. Это работники, занятые преимущественно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность деятельности всего коллектива.

**Категории кадров в системе работы с ними.** По мере разделения труда в сфере управления и его специализации происходит относительное обособление конкретных видов управленческой деятельности. В соответствии со структурой организации выделяют работников тех или иных органов и подразделений. В зависимости от функциональной роли в процессе принятия и реализации решений выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

**Руководители** решают вопросы развития производства и деятельности аппарата управления, руководят принятием и реализацией решений.

*Специалисты* участвуют в подготовке решений. А затем в их реализации.

*Вспомогательный (технический) персонал* осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Работа с кадрами состоит из статистической и динамической систем: к статической системе относят проблемы кадровой политики, подбора кадров и т.д.; к динамической-организацию труда работников управления, стиль и методы работы, систему мотивации деятельности, воспитание и т.д.

**Кадровая политика**-это генеральное направление работы с кадрами, совокупность наиболее важных, принципиальных её основ. Она рассчитана на длительный срок. Её суть- в четком определении целей работы с кадрами управления на данном этапе и в перспективе.

**Элементы системы работы с кадрами.** Первый элемент-формирование штатной структуры, определяемой структурой управления. Штатная структура выражается в системе должностей. Управленческих профессий и штатном расписании. Другим основным элементом системы работы с кадрами является их подбор. В состав этого блока входят: набор работников, их выдвижение, ротация. Резерв, расстановка и уход. Еще важный элемент-оценка работников. Он пронизывает всю систему работу с кадрами- набор, учебу, мотивацию деятельности.

### 3. Подбор и оценка кадров управления

Подбор кадров- это прежде всего изучение кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность. Выделяют три основных вида назначения: набор, выдвижение, ротация.

**Набор**-это назначение. Связанное с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работающих.

**Выдвижение**-назначение работника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост.

**Ротация** – это назначение, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо изменяется и должность, но уровень поста остается прежним.

**Резерв**- один из участков подбора кадров.

**Принципы набора кадров** следующие.

- 1.Принцип ситуации.
- 2.Принцип сочетания работников.
- 3.Принцип сочетания «старых» и «молодых» кадров.
- 4.Принцип компетенции.
- 5.Принцип динамизма, сочетание стабильности и мобильности.

**Система оценки кадров.** Оценка работника - это оценка итогов его работы. В оценку труда управленческих кадров включают два компонента: оценку труда данного работника и оценку личных качеств работника.

Оценка труда данного работника осуществляется в форме аттестации членами экспертной комиссии, которая ограничивается заслушиванием отчета

и вынесением «приговора». Во втором случае работу оценивает непосредственно руководитель, выступающий прежде всего как советник, пытающийся найти ошибки, пути их преодоления и решения задач.

#### **4. Адаптация кадров**

Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

**Профессиональная адаптация** заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности. Способов принятия решений, для начала в стандартных ситуациях.

**Психофизиологическая адаптация** к условиям труда, режиму работы и отдыха и прочим особым сложностям не представляет и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций.

Социально-психологическая адаптация, напротив может быть связана с немалыми трудностями, и особенно трудна она бывает для руководителей. Прежде всего может иметь место несоответствие уровней руководителя и новых подчиненных. Если менеджер оказывается на голову выше коллектива, последний не будет воспринимать его требования. Руководитель окажется в положении генерала без войска. В противном случае коллектив будет на положении «стада без пастуха».

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность кадрового менеджмента?
2. Система управления кадрами.
3. Как проводится подбор и оценка кадров управления.
4. Адаптация кадров.

### **3.3.2. Процесс коммуникации в управлении организацией.**

#### **План лекции**

1. Понятие и роль информации в управлении.
2. Классификация информации.
3. Свойства и качественные характеристики информации.
4. Процесс коммуникаций в организации.
5. Информационная система ее формирование и развитие.

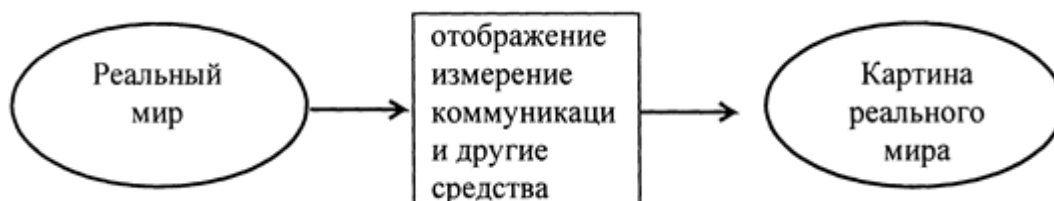
#### **1. Понятие и роль информации в управлении**

Любые изменения, происходящие в природе, в обществе, производстве, являются источником каких-то сведений, знаний, отражающих количественную

и качественные характеристики того или иного явления, процесса, события. Все эти сведения в любой форме и любого содержания представляют собой информацию.

**Информация**—это совокупность сведений (собранных, обработанных и накопленных), отражающая уровень наших знаний о процессах, явлениях, событиях, фактах и их взаимосвязи.

Понятие информации в социально-экономических дисциплинах связывают с отражением в сознании человека окружающего его мира. Информация характеризует одну из важнейших сторон деятельности человека – познание мира.



Примером процесса отражения реального мира является хозяйственная инвентаризация, отображающая на данный момент времени ситуацию с материальными средствами (ресурсами) предприятия.

**Информационные модели.** Трансформация отдельных данных и событий в интегрированную карту реального мира позволяет построить две последовательные модели:

- 1) информационно-разъясняющую;
- 2) информационно-управляющую.

*Информационно-разъясняющая модель* описывает происходящие процессы и позволяет принимать управленческие решения в соответствии с определёнными целевыми установками и критериями. Эта концепция находит применение в качестве представлений об эффективных комбинациях производственных факторов на входе, обеспечивающих достижение желаемых результатов на **выходе** (в натуральном и денежном выражении).

*Информационно-управляющая модель* отражает ситуацию накануне принятия решения и прогнозирует варианты её изменения на период после этого. Такая концепция находит применение в качестве управляющего процесса, охватывающего описание всех существующих взаимодействий производственной системы в целом и основана на статистической оценке параметров.

**Информация в управлении производством.** В социально-экономической системе информация является средством коммуникации между людьми. Этим и определяется её роль в производстве, осуществление которого было бы невозможно без связей, коммуникаций.

Играя важную роль в деятельности человека, информация имеет большое значение в управлении производством. С точки зрения процесса управления информацию можно определить:

- как предмет управленческого труда;

- как совокупность сведений о состоянии управляемой, управляющей систем и внешней среды;
- как продукт управленческого труда.

Напомним еще, что управление производством есть информационная (кибернетическая) система, которую схематично можно представить следующим образом.



В соответствии с кибернетическим подходом система управления представляет собой совокупность объекта управления (предприятие, его производство) и субъекта управления – управленческого аппарата. Последний объединяет в себе сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, вырабатывающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение. В задачу же объекта управления входит выполнение планов, выработанных управленческим аппаратом, т.е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления.

Оба компонента системы управления связаны *прямой* (П) и *обратной* (О) *связями*. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления, а обратная представляет собой поток отчётной информации о выполнении принятых решений, направляемых в обратном направлении.

Директивная информация порождается управленческим аппаратом в соответствии с целями управления и информацией о сложившейся экономической ситуации, об окружающей среде. Отчетная информация формируется объектом управления и отражает внутреннюю экономическую ситуацию, а также степень влияния на нее внешней среды (задержки платежей, нарушения подачи энергии, погодные условия, общественно-политическая ситуация в регионе и т.д.).

Внешняя среда влияет не только на объект управления, она поставляет

информацию и управленческому аппарату, решения которого зависят от внешних факторов (состояния рынка, наличия конкуренции, величины процентных ставок, уровня инфляции, налоговой и таможенной политики).

Взаимосвязь информационных потоков (П и О), средств обработки, передачи и хранения данных, а также сотрудников управленческого аппарата, выполняющих операции по переработке данных, и составляет информационную систему экономического объекта.

Управление как воздействие субъекта на управляемый объект может быть осуществлено только путём передачи информации. Под этим углом зрения можно утверждать, что информация – это средство воздействия субъекта управления на управляемый объект.

В любой организации, как мы уже знаем, протекает два вида процессов:

- 1) по производству благ и услуг (материальных и нематериальных);
- 2) информационный.

Первый имеет место в управляемой (производственной) системе с производственным процессом, второй – в управляющей системе с процессом управления.

В производственной системе между элементами имеется физическая (вещественная) связь (движение предметов и средств труда или вещный обмен), в то время как в управляющей системе элементы взаимодействуют на основе информационной связи: *прямой* – от субъекта к объекту и *обратной* -от объекта к субъекту.

*Предмет управленческого труда.* Им является то, на что направлены действия управленца, т.е. информация. Последнюю руководители, специалисты и технические исполнители собирают, передают, обрабатывают, хранят, используют в процессе управления.

*Продукт управленческого труда.* Им является информация, преобразованная служащими в качественно новые формы, диктуемые целью трудового процесса. Это может быть управленческое решение, справка, отчёт, приказ и т.д.

Все этапы и стадии процесса управления связаны с переработкой информации. Организационно-практическая деятельность руководителя и аппарата управления также во многом носит информационный характер. Без информации невозможно определить цели управления, оценить ситуацию, сформулировать проблему, принять решение и проконтролировать его выполнение.

**Носители информации.** С момента возникновения информация имеет материальный носитель. Перечислим ряд носителей информации:

- документы;
- чертежи; схемы, фотографии, графики;
- газеты, журналы, книги;
- кинофильмы, диафильмы, слайды;
- записи на магнитной ленте и других запоминающих устройствах;
- сигналы, табло, стенды, условные знаки;
- память (мозг) человека.

Иногда роль информации в процессе управления абсолютизируют, а сам



процесс управления рассматривают как процесс движения информации или же как процесс преобразования из исходной в командную, результирующую.

Процесс управления нельзя полностью сводить к преобразованию информации. Его содержание гораздо богаче. Воздействие на человека – не столько акт передачи ему информации, сколько сложнейший социально-психологический процесс взаимодействия людей, включающий такие факторы, которые не уместаются в понятие информации, – интересы, долг, дисциплина, воля, авторитет, мораль и др.

В осуществлении этих актов информация выступает как средство воздействия. Создаётся видимость, что передача информации и есть воздействие. Но это лишь внешняя сторона процесса управления. Одна и та же информация по-разному действует на различных людей. Ведь не только информация оказывает действие в процессе управления, но и человек воздействует на человека, по-разному используя информацию: как основу и средство воздействия в зависимости от того, кто или что является объектом воздействия.

## **2. Классификация информации**

Информация подразделяется по форме представления на 2 вида:

- дискретная форма представления информации - это последовательность символов, характеризующая прерывистую, изменяющуюся величину (количество дорожно-транспортных происшествий, количество тяжких преступлений и т.п.);

- аналоговая или непрерывная форма представления информации - это величина, характеризующая процесс, не имеющий перерывов или промежутков (температура тела человека, скорость автомобиля на определенном участке пути и т.п.).

2. По области возникновения выделяют информацию:

- элементарную (механическую), которая отражает процессы, явления неодушевленной природы;

- биологическую, которая отражает процессы животного и растительного мира;

- социальную, которая отражает процессы человеческого общества.

3. По способу передачи и восприятия различают следующие виды информации:

- визуальную, передаваемую видимыми образами и символами;

- аудиальную, передаваемую звуками;

- тактильную, передаваемую ощущениями;

- органолептическую, передаваемую запахами и вкусами;

- машинную, выдаваемую и воспринимаемую средствами вычислительной техники.

4. Информацию, создаваемую и используемую человеком, по общественному назначению можно разбить на три вида:

- личную, предназначенную для конкретного человека;

- массовую, предназначенную для любого желающего ее пользоваться

(общественно-политическая, научно-популярная и т.д.) ;

- специальную, предназначенную для использования узким кругом лиц, занимающихся решением сложных специальных задач в области науки, техники, экономики.

5. По способам кодирования выделяют следующие типы информации:

- символную, основанную на использовании символов - букв, цифр, знаков и т. д. Она является наиболее простой, но практически применяется только для передачи несложных сигналов о различных событиях. Примером может служить зеленый свет уличного светофора, который сообщает о возможности начала движения пешеходам или водителям автотранспорта.

- текстовую, основанную на использовании комбинаций символов. Здесь так же, как и в предыдущей форме, используются символы: буквы, цифры, математические знаки. Однако информация заложена не только в этих символах, но и в их сочетании, порядке следования. Так, слова КОТ и ТОК имеют одинаковые буквы, но содержат различную информацию. Благодаря взаимосвязи символов и отображению речи человека текстовая информация чрезвычайно удобна и широко используется в деятельности человека: книги, брошюры, журналы, различного рода документы, аудиозаписи кодируются в текстовой форме.

- графическую, основанную на использовании произвольного сочетания в пространстве графических примитивов. К этой форме относятся фотографии, схемы, чертежи, рисунки, играющие большое значение в деятельности человек.

Свойства информации можно рассматривать в трех аспектах: техническом - это точность, надежность, скорость передачи сигналов и т.д.; семантическом - это передача смысла текста с помощью кодов и прагматическом - это насколько эффективно информация влияет на поведение объекта.

Информацию можно разделить на виды по различным критериям:

по **способу восприятия**:

- Визуальная — воспринимаемая органами зрения.
- Аудиальная — воспринимаемая органами слуха.
- Тактильная — воспринимаемая тактильными рецепторами.
- Обонятельная — воспринимаемая обонятельными рецепторами.
- Вкусовая — воспринимаемая вкусовыми рецепторами.

по **форме представления**:

• Текстовая — передаваемая в виде символов, предназначенных обозначать лексемы языка.

• Числовая — в виде цифр и знаков, обозначающих математические действия.

• Графическая — в виде изображений, предметов, графиков.

• Звуковая — устная или в виде записи и передачи лексем языка аудиальным путём.

по **назначению**:

• Массовая — содержит тривиальные сведения и оперирует набором понятий, понятным большей части социума.

• Специальная — содержит специфический набор понятий, при ис-

пользовании происходит передача сведений, которые могут быть не понятны основной массе социума, но необходимы и понятны в рамках узкой социальной группы, где используется данная информация.

- Секретная — передаваемая узкому кругу лиц и по закрытым (защищённым) каналам.
- Личная (приватная) — набор сведений о какой-либо личности, определяющий социальное положение и типы социальных взаимодействий внутри популяции.

по значению:

- Актуальная — информация, ценная в данный момент времени.
- Достоверная — информация, полученная без искажений.
- Понятная — информация, выраженная на языке, понятном тому, кому она предназначена.
- Полная — информация, достаточная для принятия правильного решения или понимания.
- Полезная — полезность информации определяется субъектом, получившим информацию в зависимости от объёма возможностей её использования.

по истинности:

- истинная
- ложная

### 3. Свойства и качественные характеристики информации

При организации информационных процессов необходимо учитывать свойства информации, которые носят как общий, так и специфический характер. Назовём основные свойства.

– **Способность информации быть средством отражения событий, процессов.** Чем сложнее интересующая нас система, чем из большего числа элементов она состоит, тем обширней состав и объём сведений, её характеризующих, тем сложнее оценить состояние системы. Отсюда требование мощности и совершенства средства для сбора, передачи, обработки информации, с тем чтобы можно было понять поведение системы, управлять ею, оценить её перспективу. В этом смысле наиболее сложными параметрами характеризуются современное производство, организация, фирма.

Современное предприятие – сложный организм, включающий большое число служб, подразделений, цехов, складов и т.д. Производство на предприятии характеризуется глубиной и сложностью связей, высокой степенью разделения труда, динамизмом всех процессов – технологических, экономических, социальных, организационных и пр. Деятельность такого предприятия складывается из огромной совокупности процессов, событий, явлений, каждое из которых является источником информации.

– **Многократность использования информации.** Это свойство связано со спецификой её потребления, в процессе которого она не исчезает. Данное свойство предъявляет требования к созданию систем не только обработки, хра-

нения информации, но и централизованного использования её работниками аппарата управления.

– **Информация свободна от конкретного носителя.** Это означает, что одну и ту же информацию можно представить в **разном виде** материализации и, следовательно, на разных носителях.

– **Конкретность и индивидуальность информации.** Информация, отражающая процессы, происходящие в производстве, конкретна, индивидуальна, т.е. присуща конкретному станку, рабочему, процессу, но в то же время структура её такова, что она позволяет дать общественную оценку явлениям, событиям, процессам в целом.

**Качественными характеристиками информации** являются:

- количество и качество информации;
- достоверность и точность;
- полнота;
- актуальность;
- ценность, полезность;
- плотность информации;
- регулярность, ритмичность поступления.

*Количество и качество информации.* Является одной из основных характеристик при оценке загруженности работников аппарата управления, а также для определения производительности используемых при обработке информации технических средств. Оценка количества информации во многом зависит от способов её фиксации, применения различных носителей.

Иногда работники аппарата управления перегружены информацией, т.е. налицо информационная избыточность, – это затрудняет выработку решения. Бывает и обратное, когда работники аппарата управления не располагают необходимой информацией – испытывают «информационный голод», т.е. решение приходится принимать в условиях недостаточности необходимой информации.

*Достоверность и точность информации.* Всякие сведения лишь с определённой степенью достоверности отражают реальные события. Чем выше достоверность информации, тем больше возможностей для разработки эффективных решений. Достоверность информации – это комплексное число ошибочных символов на определённый объём информационного сообщения.

На достоверность информации значительно влияют средства и способы отображения реальных фактов; средства и способы их хранения и передачи информационных данных. В информационный обмен в системе управления могут оказаться вовлечёнными ложные сведения, что затрудняет её функционирование.

Иногда считают, что достоверность информации зависит от субъективных факторов, поскольку само понятие информации связано с деятельностью человека. Но достоверность информационного обеспечения имеет и объективные основания, которые зависят от методики и средств измерения, расчёта, сбора информации и т.д. Об одном и том же событии можно получить менее достоверную и более достоверную информацию в зависимости от того, как подойти к её сбору и обработке.

*Полнота - информации.* Определяется как соотношение необходимой для управления информации и полученной. Количество необходимой информации зависит от затрат времени на её сбор и передачу. Полнота информации определяется не вообще полнотой наших знаний по данной проблеме, а возможным и необходимым объёмом информации в данном процессе управления, чтобы затраты на сбор и обработку информации не снижали эффекта от повышения её полноты, увеличения объёма.

Это вовсе не означает, что полнота знаний не влияет на полноту информационного обеспечения процесса управления. Она определяет необходимость организационного и экономического совершенствования управления. Важную роль здесь играет и методика разработки управленческого решения, влияющая на объём используемой при этом информации.

*Актуальность информации.* Она связана с временем, в течение которого информация устаревает. В условиях ускоряющихся процессов социально-экономического развития, научно-технической революции актуальность информации постоянно изменяется. Поэтому период, в течение которого информация является актуальной, приобретает немаловажное значение в процессе управления. Актуальность информации зависит от своевременного её сбора, регистрации, правильного использования её по назначению. Поддерживая актуальность информации, мы тем самым не только можем принимать эффективные решения по управлению производством, но и прогнозировать поведение элементов и состояние тех или иных процессов на определённую перспективу в управляемом объекте.

*Ценность, полезность информации.* Эта характеристика относительна, так как ценность информации может быть различной и относительно воспринимающих её субъектов. Вот почему нельзя строго оценить или измерить ценность информации. И тем не менее в практике управления каждый руководитель, разрабатывая решение, оценивает полученные сведения. Руководитель отрицательно оценивает информационное обеспечение процесса управления, если слишком часто к нему попадает бесполезная информация, загружающая его лишней работой.

*Плотность информации.* Это её количество, содержащееся в выбранной единице носителя. Низкая плотность информации при отсутствии соответствующей техники обработки увеличивает объём рутинных работ в процессе управления, усложняет процессы хранения и поиска информации и тем самым снижает производительность управленческого труда.

Высокая плотность информации требует специальных технических средств для её использования. Например, микрофильм, микрофиша, кассета и т.п. содержат большой объём информации в единице носителя, но использование этой информации требует специальных технических приспособлений, аппаратуры. Уплотнение информации является одной из современных тенденций развития информационного обеспечения управления.

В деловой документации большую роль играет унифицированность терминологии, порядок составления документа. Это способствует повышению

плотности информации и улучшению характеристик информационного обеспечения системы управления.

*Регулярность, ритмичность поступления информации.* Информационное обеспечение управления характеризует и частота использования определённых видов информации. Не вся информация одинаково используется в процессе управления. Одни виды информации постоянно находятся «в работе», другие – лишь периодически, третьи – весьма редко. Частота использования информации в процессе управления играет большую роль в организации её хранения и поиска, в выборе методов организации её массивов и стратегии поиска.

*Разделение информации по уровням управления.* На каждом иерархическом уровне решаются свои специфические задачи управления. Для того чтобы решения, принимаемые на каждом уровне управления, были эффективными и своевременными, необходимо чтобы работник каждого звена получал специально отобранную информацию определённого объёма и качества, в чётко определённые моменты времени.

Чем выше ступень управления, тем выше уровень концентрации предоставляемой пользователю информации. Руководство предприятия нуждается в информации с интегральными оценками процессов и явлений в производстве с учётом функциональных обязанностей и административной ответственности.

*Систематизация информации по функциям управления.* Каждое звено системы управления работает со своей специфической для выполняемой функции информацией. Можно разделить информацию по её функциональной принадлежности. Причём это деление можно произвести как по основным, так и по конкретным функциям управления. Такое классификационное деление информации имеет большое значение в проектировании системы управления, в частности при определении трудоёмкости работ по различным звеньям системы управления.

Каждая из выполняемых управленческих работ требует вполне определённой, конкретной информации. Следовательно, информация, необходимая, например, для реализации функций оперативного управления и перспективного планирования, будет резко отличаться по срокам предоставления, объёмам, структуре, форме предоставления и т.д.

#### **4. Процесс коммуникаций в организации**

Коммуникационный процесс — это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель — обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигнуто — коммуникация не состоялась, из чего следует, что активную роль играют в ней обе стороны.

Коммуникационный процесс — это взаимодействие совокупности элементов.

Базовые элементы коммуникационного процесса:

- отправитель — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;

- сообщение — непосредственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика может выступать непосредственно человек, также возможно и использование технических средств;

- канал — средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети). Каналом передачи может выступать сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании;

- получатель (адресат) — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы обмена информацией:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача сообщения;
- декодирование (интерпретация сообщения);
- обратная связь;
- «шум».

Данные этапы проиллюстрированы на рис. 3 в виде модели процесса коммуникаций.

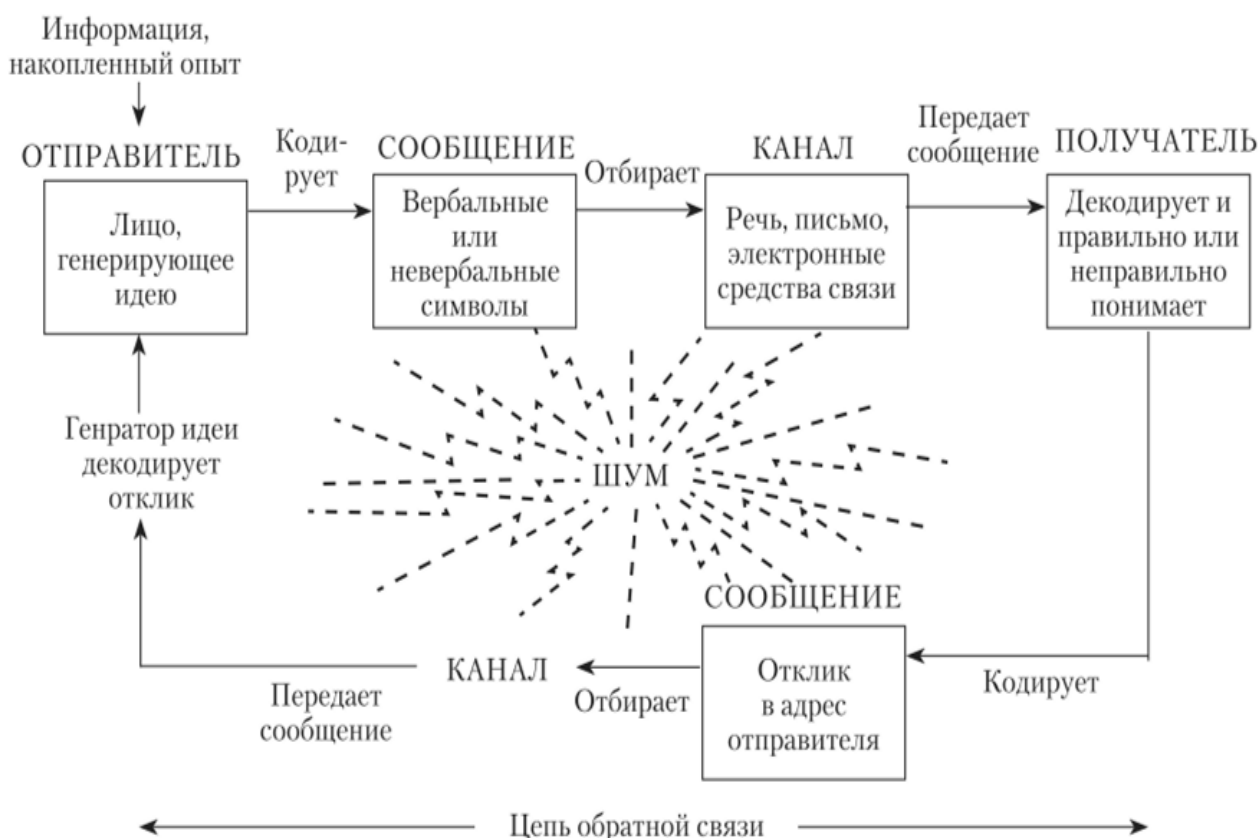
Хотя процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках.

*1. Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправитель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса.

К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предме-

том обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.



### *Процесс обмена информацией как система с обратной связью*

Существует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства.

2. *Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя при этом слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.



Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два (или больше) средства коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации.

Исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

*3. Передача.* На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за сам процесс коммуникаций. Однако передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств — это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Исследования показали, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонацию и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов.

*4. Декодирование.* После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же

значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения коммуникативная схема асимметрична. Для отправителя смысл сообщения предшествует процессу кодирования, поскольку определенная мысль воплощается в систему знаков. Для получателя смысл сообщения раскрывается одновременно с декодированием.

*5. Обратная связь.* Точность понимания получателем смысла высказывания станет очевидной для отправителя только тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей, получатель превратится в отправителя и своими высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информации. В этом проявляется суть еще одного важнейшего элемента коммуникационного процесса — обратной связи.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладил обратную связь для получателя информации, раньше или позже обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или будет введен в заблуждение.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, но тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

*6. Шум.* Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает значительное влияние на качество коммуникации. Шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это обусловит снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

### 3.3.3. Стили управления

#### План лекции

1. Понятие стиля управления.
2. Характеристика стилей управления.
3. Имидж руководителя.

#### 1. Понятие стиля управления

**Стиль управления** -это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

Стиль тесно связан с методами управления, но если методы устойчивы и идеинтичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредуется индивидуальными особенностями личностями.

Существует и общий стиль который формируется государственной политикой и уровнем социально-экономического развития страны. В нем отражаются традиционные и новые требования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, экономики, управления, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии и др.

Научный стиль руководства отличаются творческий характер, единство теории и практики, слова и дела, продуманность в создании общественных, экономических и организационных формирований.

Научный стиль управления имеет идейные, профессионально-организаторские и этико –психологические черты.

К идейным чертам стиля руководства относятся убежденность в правильности выбранной стратегии и тактики развития производства, непримиримость к недостаткам, гласность, демократичность, видение перспективы, умение критиковать, воспитывать членов коллектива, борьба с бюрократизмом. Руководитель обязан ставить интересы коллектива выше личных отношений и работниками.

К идейным чертам стиля управления относится и широкое привлечение работников к управлению производством. Задача руководителей и специалистов – развить у подчиненных чувство хозяина, собственника, бережливость, умение рационально расходовать имеющиеся ресурсы. А также социально-политическую потребность управлять.

Профессионально-организаторские черты стиля управления составляют деловые качества руководителей и специалистов, проявляемые ими в процессе управленческой деятельности. Важнейшими из них являются:

- Умение организовать работу аппарата управления;
- Научный подход к делу;
- Деловитость и предприимчивость;

Дисциплинированность;  
Умение контролировать.

## 2. Характеристика стилей управления

Существует авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

Авторитарный стиль управления сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание.

Сотрудники относятся к навязанным руководителем решениям в основном безразлично или негативно, радуются его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

Либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

## 3. Имидж руководителя

Под имиджем понимают сложившееся представление (образ) о человеке (личности), товаре, технологии, организации.

Для менеджера важен имидж:

Продукции, которую производит организация;

Самой организации;

Руководителя, менеджера, работника.

Имидж-это правильный выбор модели поведения. Который приносит успех. Выбор модели поведения может быть различен, но необходимо учитывать следующее:

- соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам;
- конкретную ситуацию, в которой личность действует;
- цели личности;
- нравственные критерии (честность, справедливость, разумная оценка собственных возможностей);
- психологические характеристики.

Искусство и техника создания образа заключаются в том, чтобы познать себя, понять, что является привлекательным для других, привести свой образ в соответствии этому критерию.

Три составляющие имиджа руководителя:

\*личное обаяние- способствует успеху профессиональной деятельности.

\*нравственные характеристики – коммуникабельность, эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого), красноречие (способность воздействовать словом).

\*технику самопрезентации- умение подать с научной стороны свои знания, умения, опыт.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение стиля руководства.
2. Перечислите основные составляющие имиджа руководителя?
3. Что вы понимаете под «имиджем руководителя»?

### **3.3.4. Управление конфликтами**

#### **План лекции**

1. Виды конфликтов.
2. Конфликт как процесс.
3. Функции конфликтов и формы их разрешения.
4. Управление стрессами.

#### **1. Виды конфликтов**

**Конфликт** - столкновение противоположно направленных тенденций в психике человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Прежде в теории управления конфликты рассматривались исключительно негативно и все действия администрации сводились к их силовому подавлению, только загонявшему проблемы внутрь и ничуть не улучшавшему ситуацию. С современной точки зрения многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни», скры-

тые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности.

По отношению к субъекту конфликты бывают:

### 1. Внутренними (внутриличностные)

Внутриличностных конфликтов обусловлено противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

### 2. Внешними (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 % порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

**По сфере возникновения** и развития конфликты можно разделить:

- деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей,
- личностные, затрагивающие неформальные отношения.

Если участники конфликта скрывают его от посторонних или конфликт еще не «созрел», что затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является **скрытым**; в противном случае конфликт считается **открытым**. Поскольку открытый конфликт контролируется руководством, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в

управлении понимают нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, в ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

**По своим последствиям** конфликты бывают *конструктивными* и *деструктивными*. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, а, следовательно, могут принести большую пользу, способствовать развитию организации. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку разрушает систему отношений между людьми.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности его участников.

Выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют столкновения с окружающими:

1. *демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

2. *ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3. *неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4. *сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

5. *целенаправленно конфликтные*, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6. *бесконфликтные*, которые своим стремлением всем угодить создают новые конфликты.

## **2. Конфликт как процесс**

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах: в узком - это непосредственное столкновение сторон; в широком - развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

**На первом этапе** возникает *конфликтная ситуация*, то есть такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как по инициативе сторон, так и без их участия.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать дискомфорт, то есть объективное ощущение того, что что-то не так, которое трудно выразить словами; Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть столкновения оппонентов.

**Инцидент**, представляющий **собой второй** этап конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, то есть существовать лишь в воображении сторон.

**Третьим этапом** развития конфликта являются *кризис и разрыв отношений между оппонентами*. Этот этап, в свою очередь, состоит из двух фаз - конструктивной и деструктивной. В рамках конструктивной фазы возможность совместной деятельности сохраняется, поэтому оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе сотрудничество уже невозможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.

**На четвертом этапе** происходит *завершение конфликта*. Обычно преодоление конфликтов происходит также несколькими путями: разъединением участников, что может противоречить решению текущих производственных задач; их полной психологической перестройкой, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных); наконец, перемирием, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом не исчезает.

### **3. Функции конфликтов и формы их разрешения**

Кроме негативных существуют и позитивные функции организационных конфликтов. Обобщенно их можно свести к трем основным функциям.

**Информативная функция** имеет две стороны:

1. *Сигнализирующую*. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации.

2. *Коммуникативная* сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны невольно усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и при-



чинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

**Интегративная функция.** Производственный конфликт способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях, в результате чего устанавливаются границы между теми людьми, которые по каким-либо критериям считаются своими или чужими.

**Инновационная функция.** С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность зависит от ситуации. Все трансформации, происходящие во время конфликта, единовременны и взаимосвязаны. Только после анализа завершенного конфликта можно дать оценку его направленности.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. В качестве приоритетных рассматривают пять возможных средств воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению.

**1. Средства убеждения** возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайности, возникающие внутри группы или навязанные изменением внешней ситуации, а также, не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

**2. Навязывание норм** соперникам извне, со ссылкой на общественные интересы. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество - в возможности предсказания поведения соперников; недостаток - отсутствие достаточной гибкости.

**3. Материальное стимулирование** используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то

компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия и на его основе найти более или менее приемлемое решение конфликта. Недостаток его - в слабой результативности и нормативности.

**4. Использование власти** часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. д. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии он закончится. Таким образом, при проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого, а следовательно, и организации в целом может и не быть.

**5. Компромисс**, то есть соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении проблемы, ибо это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять.

Существует ряд правил, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта:

- во время переговоров приоритет нужно отдавать обсуждению содержательных вопросов;
- стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;
- сторонам следует демонстрировать взаимное уважение друг к другу;
- участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;
- все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Большое значение имеет заключительная, после конфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

#### **4. Управление стрессами**

**Стресс**-это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Это обязательный компонент человеческой деятельности. В зависимости от вида и характера стрессы бывают физиологическими и психологическими.

**Физиологические стрессы** возникают, когда происходит накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций – «синдром хронической усталости». Результаты физических стрессов- болезни (язва, астма, болезнь сердца и т.д.).

**Психологические стрессы** в свою очередь делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принимать решения и т.д. Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности, обиды, человек становится раздражительным, теряет аппетит, впадает в депрессию, понижается интерес к общению.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятия конфликта. Каковы его виды?
2. Какие этапы проходит конфликт в своем развитии?
3. Каковы функции конфликта?
4. Как может быть разрешен конфликт?
5. Как менеджер может управлять стрессами?

### **3.3.5. Деловое общение в коллективе**

#### **План лекции**

1. Общение – основная форма человеческого бытия.
2. Формы и организация общения.
3. Деловое совещание. Деловые переговоры.

#### **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 (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.

## 2. Формы и организации 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" (Инге фон Ведемайер).

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 со-

держательность 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.п.;

**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 поняти-

ям, 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 отличается тем, 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.

**Цель общения.** Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, 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 профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

**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 считают, 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)

ка, 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 отклонению 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. И 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, что 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 несколько 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; конкретизи-

зируются 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. Деловое совещание. Деловые переговоры

**Деловое общение** - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В переговорном процессе важное значение имеет грамотное ведение не только деловой, особенно для людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

#### Подготовка к переговорам

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо претендентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение?

Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

В процессе подготовки к переговорам выделяют **внутреннюю** и **внешнюю** подготовку.

«**Внутренняя**» подготовка к переговорам включает:

- подготовку собственных целей;
- определение повестки дня;
- анализ целей партнера по переговорам;
- установление реальных полномочий участников переговоров;
- выявление общих интересов участников переговоров, которые принесут взаимную выгоду.

Подготовка собственных целей. При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей.

Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удаётся. Многие думают: «Я, конечно, знаю, что надо делать» - и ... позволяют поставить перед собой цель другому, допуская тем самым серьёзную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров нужно определить: «Чего я хочу добиться в процессе переговоров?».

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.

2. Цель должна быть реальной.

3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

**Определение повестки дня**, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров. Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

**«Внешняя»** подготовка к переговорам

Некоторые аспекты, которые должны быть учтены при «внешней» подготовке переговоров:

1. Время начала, место проведения и продолжительность переговоров. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому небезразлично, на чьей территории они проходят.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

Условливаться о переговорах принято не менее чем за 2 - 3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах, необходимых для обсуждения, а также об итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами.

2. Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно.

Отклонение от правила паритета возможно в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговоривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие-то мо-

менты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать.

Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

**3.** Подготовка помещения для переговоров. Переговоры, проводятся в специально отведенном и приспособленном помещении. Перед каждым участником переговоров желательно поставить карточку, на которой указаны фамилия, имя и отчество участника, фирма или организация, которую он представляет. На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности.

Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья.

Приготовить заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней.

Заранее повесить на дверь табличку «Идут переговоры! Просьба не входить!». После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела.

**4.** Организация встречи делегации партнеров. Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбчивая девушка.

Улыбка - это пароль для друзей. Улыбка обладает способностью притягивать к себе. Обращаясь в ходе общения непосредственно к слушателям, не следует забывать, что они вольно или невольно читают по вашему «зеркалу» ваше отношение к ним.

Приехавшим это нравится больше, чем если встречает руководитель - мужчина, в то же время потеря дорогого времени руководителя при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации хозяев.

Встречать прибывающих на переговоры необходимо в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение.

Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, - проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

**5.** Представление участников переговоров происходит до их начала. Это

позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, в начале представляются те, чей статус ниже.

Имена - отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени - отчества производит неприятное впечатление.

Если вы не расслышали имя партнера, необходимо вручить ему свою визитку. Партнер вручит свою. Или просто переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

**6. Обмен подарками (сувенирами).** При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, - главе и т.д.

**7. Размещение участников переговоров.** При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. При прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это мы замечаем в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

## **Основные правила переговорного процесса**

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов делегации. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями.

3. Начало переговоров. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатления прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться

о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курение во время переговоров. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

5. Напитки. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев. При этом напитки разносят вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

6. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас.

7. Допустимые мимика и жесты. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечистой игры», их рекомендуется избегать.

8. Не выходить из помещения во время переговоров. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

9. Обязательно вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера - признак хорошего тона. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

11. Не ссылаться на то, что нас кто-то обманул. Иначе может сработать «эффект неудачника», наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Исключить произвольные действия (поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п.), так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.



14. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все).

17. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. По отношению ко всем остальным она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

Итак, личные встречи и переговоры - это большое искусство. Они требуют большого умения владеть собой, овладения находчивостью, быстротой ориентации для того, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при быстроменяющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно индивидуальное знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить в короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрейшего достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, подбирать так команду, чтобы ее участники могли оказать помощь в возникающих ситуациях.

## **Правила ведения телефонных переговоров**

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут.

Возможная композиция телефонных переговоров:

- взаимное представление - 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка - до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора 2-4 минуты;
- завершение разговора, прощание - 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если со-

беседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора.

Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику телекс, в котором подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

## **Структура деловой беседы**

Деловая индивидуальная беседа в отличие от бытовой всегда имеет конкретные цели, которые собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы.

- Беседы "свободные" с двухсторонним обменом информацией, проходящей без специальной подготовки (с учетом или без учета времени).
- Беседы строго регламентированные, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место, где будет проходить беседа.

В зависимости от вида беседы меняется содержание и время осуществления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих этапов:

### **1. Контакт.**

Цель контакта: преодолеть "психологический барьер" и установить "атмосферу доверия".

Элементы установления контакта:

- приветствие;
- установление контакта глазами;
- изменение социальной и физической дистанции;
- дайте понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним;
- не начинайте разговор на деловую тему в коридоре, во время перекура и т. п.

## **2. Ориентация.**

Цели ориентации:

- получить всю информацию по интересующему вопросу;
- выявить мотивы и цели собеседника;
- передать собеседнику запланированную информацию;
- анализ позиции собеседника.

Особую сложность на этом этапе представляет проблема умения слушать

Некоторые рекомендации:

- делайте соответствующие пометки на бумаге;
- исключите факторы, отвлекающие ваше внимание;
- научитесь выделять главное;
- нейтрализуйте собственные эмоции;
- во время слушания нельзя обдумывать следующий вопрос;
- сконцентрируйте внимание только на сущности вопроса, отбросив

все второстепенное.

## **3. Аргументация.**

Цель аргументации: изменить позицию собеседника

Рекомендации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной при аргументации;
- формулировки должны быть четкими, понятными собеседнику.

## **4. Решение.**

Решение - заключительный элемент процесса общения.

Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат (действия, сроки, распределяются обязанности сторон и т. п.); конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Факторы, влияющие на повышение эффективности проведения деловых бесед:

- отделение человека от проблемы;
- концентрация на интересах, а не на позициях;
- изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны;
- поиск объективных критериев оценки;
- нужно помнить, что деловая беседа - это взаимодействие, а не действие;
- деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели;
- соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

## **Правила убеждения Дейла Карнеги**

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к самым благородным мотивам.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.**

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрениям.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

**Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания**

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. Далее перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

**Спорщик** - Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.

**Позитивист** - Предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.

**Всезнайка** - Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

**Словоохотливый** - Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

**Застенчивый** - Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.

**Негативист** - Признать, оценить его знания и опыт.

**Не проявляющий интереса** - Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

**Крупная шишка** - Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...»

**Расспрашивающий** - Адресовать его вопросы группе.

#### **Подготовка и проведение выступлений**

Умело построенная речь заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов («так сказать», «это», «ну» и т.д.).

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят особенности делового общения?
2. Перечислите основные этапы делового общения?
3. Что входит в структуру делового общения?
4. Назовите основные функции деловой беседы?
5. Выделите основные этапы деловой беседы?
6. Что представляет собой деловое совещание?

## РАЗДЕЛ 4. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

### Тема 4.1. Маркетинг как современная концепция управления

#### План лекции

1. Сущность маркетинга
2. Условия возникновения и развития маркетинга
3. Основные категории теории маркетинга
4. Функции, принципы, задачи и методы маркетинга
5. Виды маркетинга

#### 1. Сущность маркетинга

Маркетинг как новая концепция управления производством и сбытом возникла и организовано оформилась в США после Второй Мировой войны. В 1948 г. Институт Гамильтона в словаре экономических терминов дал следующее определение маркетинга.

**Маркетинг** - это вид экономической деятельности, состоящей в продвижении товаров и услуг от производителя к потребителю. До этого маркетингом считалась предпринимательская деятельность в сфере сбыта или система взглядов на продажу. Можно выделить ряд современных определений маркетинга:

Маркетинг - это изучение рынков и воздействие на них с целью облегчения задач, стоящих перед экономическими субъектами.

Маркетинг - это комплексная система мероприятий по управлению производственно-сбытовой деятельностью, основанная на изучении рынка, т.е. это современная рыночная концепция управления производством и сбытом.

Маркетинг - это социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги через их разработку, продвижение и реализацию.

Маркетинг - это важнейшая функция администрации фирмы, состоящая в организации и управлении всем комплексом деловой деятельности, связанный с выявлением покупательной способности потребителя и превращением ее в реальный спрос на определенный товар или услугу.

#### **Философия маркетинга:**

"Маркетинг настолько всеобъемлющ, что его просто нельзя рассматривать как отдельную функцию. Это - весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, т.е. с точки зрения потребителя." (Петер Друккер).

В отличие от сбыта маркетинг охватывает все звенья технологической цепочки.

Маркетинг - это идеология рынка, - принцип мышления и действия предприятия в рыночных условиях.

Маркетинг позволяет осуществлять долгосрочное планирование и прогнозирование, опирающееся на исследования рынка, товаров и покупателей.

Маркетинговое обеспечение деятельности предприятия: "Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными, т.е. так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами". (Петер Друккер).

Основной принцип маркетинга: изучение и активное приспособление к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

#### **Девизы маркетинга:**

"Любите клиента, а не товар."

"Отыщите потребности и удовлетворите их."

"Производить то, что можно сбыть вместо того, чтобы пытаться сбыть то, что произведено."

Девиз сбыта: "сбыть все, что произведено."

Маркетинг включает: исследование рынка, рекламу, продвижение продукции, ценовую политику, ассортиментную политику, выбор каналов товародвижения, стимулирование сбыта, определение дизайна изделия и сервисное обслуживание. Выделяют также четыре ключевых элемента концепции маркетинга - так называемые "четыре P":

продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place).

Максимальная цена, по которой потребитель готов купить товар, равна минимальной стоимости самообеспечения.

До 50% общих расходов, связанных с производством и реализацией продукции, приходится на маркетинг.

Маркетинг контролирует снабженческую деятельность на предприятии.

Маркетинг не занимается выбором конкретной технологии производства, но задает ограничения по срокам, стоимости и качеству.

Как научная концепция управления маркетинг включает несколько дисциплин.

Цель маркетинга - создание эффективной системы по организации и управлению для закрепления определенной доли рынка, обеспечения необходимого уровня прибыльности, активного контроля над рынками и ценами для планирования долговременных и неоднократных связей покупателя с производителем, превращение покупательной способности в конкретный спрос на данный товар или услугу.

Согласно закону Парето 20% постоянных покупателей обеспечивают фирме до 80% текущей прибыли.

Концепция маркетинга ставит ответственных за маркетинг в начало, а не в конец производственного процесса и способствует интеграции маркетинга во все сферы коммерческой деятельности. Поэтому маркетинг, предоставляя результаты своих исследований и информацию инженерам - конструкторам, дизайнерам и производственникам, определяет запросы покупателя в отношении определенного изделия, сколько тот готов за него заплатить, а также каким об-

разом и когда возникает в нем потребность. Маркетинг определяет включение в план определенных изделий, производственное планирование и хранение на складах, точно также как продажу, сбыт и обслуживание изделия.

К основным элементам маркетинговых коммуникаций относятся: реклама, пропаганда, персональная продажа, стимулирование сбыта и связи с общественностью.

## **2. Условия возникновения и развития маркетинга**

Маркетинг следует рассматривать, прежде всего, как результат эволюции рыночных отношений, необходимую составляющую развитой рыночной экономики. По соотношению между спросом и предложением различают 2 вида или состояния рынка:

**рынок продавца (рынок производителя);**  
**рынок покупателя (потребительский рынок).**

При рынке продавца спрос значительно превышает предложение, товарный рынок беден, масштабы производства невелики, конкуренция отсутствует, имеет место диктат производителя, качество товаров почти не отражается на объеме сбыта, роль играет только количество. В этом случае, когда объем производства не поспевает за ростом спроса, на предприятиях сокращают расходы на рекламу и стимулирование сбыта, служба маркетинга замораживается и занимается лишь составлением перспективных долгосрочных прогнозов по отдельным параметрам своей деятельности.

При рынке покупателя предложение в количественном отношении постоянно превышает спрос, товарный рынок перенасыщен, конкуренция значительна и постоянно растет. Главные сложности у предприятия в этих условиях возникают не в сфере производства, а в сфере сбыта. В подобной ситуации наиболее рациональный путь уравнивания спроса и предложения - стимулировать спрос через развитие системы маркетинга и служб маркетинга на предприятиях (политика развития потребностей). При такой экономической ситуации происходит ориентация предприятий и организаций на маркетинг. Суть данного процесса выражается фразой: "От реализации продукции к маркетингу, как руководящей философии".

Рынок покупателя - наиболее развитый вид рыночных отношений.

Виды применения маркетинга:

Потребительский маркетинг (товары народного потребления).

Промышленный маркетинг (средства производства, сырье, топливо, материалы).

Маркетинг услуг (образовательные, бытовые, медицинские).

Маркетинг информации (маркетинговые исследования).

Потребительский маркетинг характеризуется большим числом потребителей;

меньшими затратами;



генерированием идей;  
индивидуальной ориентацией;  
интенсивным косвенным подходом;  
поточными продажами.

Промышленный маркетинг характеризуется:

ограниченным числом;  
специфическим спросом;  
высокой стоимостью сделки;  
решением проблем;  
отраслевой ориентацией;  
интенсивным прямым подходом;  
индивидуализацией продаж.

По области применения различают:

Международный маркетинг.

Некоммерческий маркетинг (метомаркетинг): связан с управлением политическими партиями, общественными и государственными органами. Объект продажи - не товар, а идеи, программы, взгляды.

Микромаркетинг (маркетинговая деятельность фирм).

Макромаркетинг (экономическая деятельность государства в сфере маркетинга).

Социальный маркетинг: это часть метомаркетинга по осуществлению социальных программ.

По степени развития маркетинга различают:

Распределительный маркетинг - торговая деятельность в широком смысле слова (сбытовая деятельность, реализация, транспортировка, реклама и т.д.);

**Функциональный маркетинг** - система организационно-технических и коммерческих функций предприятий, связанных с производством и реализацией товаров, изучением рынка, стимулированием продаж, политикой цен;

**Управленческий маркетинг** - рыночная концепция управления созданием, производством и реализацией товара, где в основе принятия управленческих решений лежит информация о рынке.

### 3. Основные категории теории маркетинга

Рынок - сфера обмена товаров (определение из общей экономической теории).

Рынок - совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров (определение в маркетинге).

В маркетинге применяется так называемая "цветная" характеристика рынков:

Белый рынок - это рынок разрешенных товаров и услуг, официально признанный для всех субъектов экономической деятельности.

Черный рынок - это рынок запрещенных (незаконных) товаров и услуг.

Серый рынок: государство жестко диктует цены, ограниченный доступ

покупателя, зависящий от платежеспособности и личных знакомств. Цель - ограничение спроса на товары, вредные для государства и общества.

Розовый рынок: определяет доступ к дефицитным товарам в зависимости от принадлежности к определенным формальным организациям (спецраспределители).

Товар - предмет труда, произведенный для продажи.

Товар - это комплекс полезных свойств, необходимых для удовлетворения определенных потребностей членов общества.

Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно программу смотреть по телевизору, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать. Здесь "товар" можно заменить на "удовлетворитель потребности", "средство возмещения" или "предложения".

Емкость рынка - это годовой объем реализуемых на рынке товаров в натуральном или стоимостном выражении. Емкость рынка зависит от экономической и политической ситуации, объема экспорта и импорта, объема местного производства, уровня доходов населения, соотношения спроса и предложения и от потребительских расходов.

Рыночная ниша - это часть емкости рынка, приходящаяся на долю определенной фирмы.

Нужда - это чувство, ощущаемое человеком, нехватки чего-либо.

Нужды людей многообразны и сложны. Нужды делятся на 3 категории:

- ◆ физиологические (в пище, тепле, одежде, безопасности);
- ◆ социальные (в признании, влиянии, привязанности, духовной близости и др.);
- ◆ личные (в знаниях, самовыражении, уважении, эстетические нужды).

Нужду нельзя создать и нельзя ей управлять. Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя обездоленным и несчастным.

Потребность - это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем личности индивида. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду способом, который присущ культурному укладу данного общества.

Нужда удовлетворяется через потребности. По мере прогрессивного развития общества растут и потребности. Число нужд ограничено, а число потребностей как способов их удовлетворения не ограничено и может постоянно расти, изменяться, совершенствоваться. Потребностями можно управлять, то есть целенаправленно воздействовать на них.

Потребность - потенциальная способность к потреблению.

Запрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью, то есть платежеспособная потребность.

Спрос - это фактические данные по сбыту продукции, выражаемые в виде функции от цены.

Обмен - это акт получения желаемого объекта от кого-либо с предложением чего-либо взамен. Обмен - один из четырех способов удовлетворения по-

требности (отъем, попрошайничество, самообеспечение).

Преимущество имеет обмен. При этом существует возможность сосредоточиться на создании вещей, производство которых они хорошо освоили. В результате, совокупное производство товаров в обществе возрастает.

Обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

Сторон должно быть как минимум две.

Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны.

Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.

Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.

Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами. Если состоится, то можно считать, что все участники получают выгоду, т.к. каждый был волен отклонить или принять предложение.

Если обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка - это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами на конкретную вещь, объем, сумму. Формы сделок:

денежная: товар - деньги - товар;

бартерная: товар на товар;

услуга за услугу.

Сделку нужно отличать от передачи (дарение благотворительных акций), которые являются формой обмена, т.к. передающий рассчитывает на ту или иную выгоду (доброе к себе расположение, избавление от чувства вины или желание поставить другую сторону в положение обязанной).

Профессиональные деятели рынка в последнее время стали расширительно толковать концепцию маркетинга, включая в ее сферу не только исследование в ходе сделок, но и изучение поведения в процессе передачи.

#### **4. Функции, принципы, задачи и методы маркетинга**

Главное в маркетинге - целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности.

Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект только в том случае, если он используется как система. Применение отдельных маркетинговых действий, как правило, не дает положительных результатов.

Целевая ориентация и комплексность маркетинга - это слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинговой деятельности для достижения

устойчивой рентабельности в заданных временных пределах, как правило, не менее 5-7 лет.

Практика применения маркетинга показала, что использование только отдельных составляющих, например, изучения товара или прогнозирования рынка, не дает должного эффекта. Только комплексный подход позволяет эффективно прорваться на рынок с товарами и услугами, особенно с новыми товарами и оригинальными услугами. Основываясь на принципиальной методологии маркетинга как рыночной концепции управления и сбыта, попытаемся найти универсальный подход к определению и описанию маркетинговых функций, к приведению их в логически непротиворечивую систему. Этот подход состоит в выделении 4 блоков комплексных функций и ряда подфункций в каждом из них.

Структурно они выглядят следующим образом.

Аналитическая функция

Изучение рынка как такового.

Изучение потребителей.

Изучение фирменной структуры.

Изучение товара (товарной структуры).

Анализ внутренней среды предприятия.

Производственная функция

Организация производства новых товаров, разработка новых технологий.

Организация материально-технического снабжения.

Управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

Сбытовая функция (функция продаж)

Организация системы товародвижения.

Организация сервиса.

Организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта.

Проведение целенаправленной товарной политики.

Проведение целенаправленной ценовой политики.

Функция управления и контроля

Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии.

Информационное обеспечение управление маркетингом.

Коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии).

Организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Принципы маркетинга:

- ✓ знание рынка, долговременный "горизонт видения" и соответственная направленность всей деятельности предприятия, проявляющаяся в особом внимании к прогнозным исследованиям и разработке на их основе товаров, обладающих рыночной новизной;
- ✓ приспособление к рынку. Отдел маркетинга является центром принятия хозяйственных решений;
- ✓ воздействие на рынок - целенаправленное воздействие на покупательские предпочтения, формирование нового спроса, стимулирование продаж ("создавая товар, создавай и потребителя");

- ✓ активность, наступательность и предприимчивость руководящих работников всех рангов, что обеспечивает быструю и эффективную реакцию на изменение конъюнктуры рынка;
- ✓ нацеленность на конкретный финансовый результат;

Задачи маркетинга:

- комплексное изучение рынка, комплексный подход к достижению выдвинутых целей предприятия, при котором коммерческий успех обеспечивается вся совокупность средств маркетинга, взятая во взаимосвязи и взаимообусловленности;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребителей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- формирование спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Методы маркетинга: учет, анализ, моделирование, прогнозирование, проектирование, корректировка.

## 5. Виды маркетинга

В зависимости от состояния спроса выделяют следующие виды маркетинга:

- Конверсионный маркетинг.

Применяется при отрицательном или негативном спросе. Рынок находится в состоянии отрицательного спроса, если большая часть потенциальных потребителей недолгобливает товар и согласна на определенные издержки, лишь бы избежать его покупки (стоматологические услуги, некачественный товар).

Причины отрицательного спроса: вредность товара для здоровья, неприятные ощущения при потреблении товара, товар вышел из моды, отрицательный имидж фирмы-производителя товара.

Задача маркетинга - проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару и может ли программа маркетинга изменить негативное отношение рынка переделкой товара, снижением цен, более активным стимулированием и рекламой.

- Стимулирующий маркетинг.

Применяется в условиях отсутствия спроса. В данном случае потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличны к нему.

Причины отсутствия спроса: отсутствие информации, новизна изделия, несоответствие рынка сбыта, потеря ценности товара.

Задача маркетинга - выявление способов увязки присущих товару выгод с естественными интересами и потребностями человека.

- Ремакетинг.

Применяется при снижающемся спросе.

Причины: снижение качества товара, появление товаров-заменителей, снижение престижности товара, моральное старение товара.

Задача маркетинга - проанализировать причины падения спроса, оценить перспективы восстановления спроса, разработать комплекс мероприятий, направленных на оживление спроса.

- Развивающийся маркетинг.

Применяется при скрытом спросе, который имеет место при возникновении у потребителя желания, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг.

Задача маркетинга - своевременно выявить спрос, оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги на новом качественном уровне, способные удовлетворить спрос, то есть превратить его из потенциального в реальный.

- Синхромаркетинг.

Применяется при нерегулярном или колеблющемся спросе. В этом случае

## **Контрольные вопросы**

1. Когда появился термин «маркетинг»?
2. Дайте определение маркетинга.
3. Какие задачи решает маркетинг?
4. В чем состоят функции маркетинга?
5. Какую цель преследует маркетинг?
6. Какие маркетинговые стратегии вам известны?

## **Тема 4.2. Маркетинговые исследования**

### **План лекции**

1. Система сбора обработки и анализа информации.
2. Методы маркетинговых исследований.
3. Разработка выборочного плана и определение выработки для исследования.
4. Обработка и анализ маркетинговых данных.

### **1. Система сбора обработки и анализа информации**

**Объектами маркетинговой информационной деятельности** являются рынок товаров и услуг и спрос потребителей.

**Предметом маркетинговой информационной деятельности**-информационные потребности организации (компаний) и данные о ситуации,

складывающейся на рынке (о состоянии и изменении конъюнктуры потребительского рынка, сбалансированности спроса и предложения по отдельным товарам и т.д.) о действиях конкурирующих организаций, об изменениях запросов объема и структуры различных групп потребителей, потребительских предпочтениях и степени их удовлетворения, изменении отпускных и розничных цен, о реакции потенциальных покупателей на новый продукт, разработанный данной организацией и предложенный на рынок.

Эти данные собираются, обрабатываются, анализируются и в удобной форме включаются в систему маркетинговых коммуникаций.

**Основными задачами маркетинговой информационной деятельности являются:**

- 1) Изучение характера причин изменения спроса и предложения
- 2) Оперативное отражение конъюнктуры потребительского рынка для адекватной коммерческой деятельности;
- 3) Изучение характера изменения конкретных товарных рынков;
- 4) Экспресс-изучение спроса различных слоев населения и степени его удовлетворения для обоснования производства товаров, адресованных различным группам населения;
- 5) Изучение состава продавцов, покупателей и посетителей, а также ассортимента товаров на оптовых ярмарках, выставках;
- 6) Проведение кратких ситуационных исследований рынка.

**К субъектам информационной деятельности относят:**

- Региональные информационно-маркетинговые центры;
- Группы экспертов;
- Специалистов отдела маркетинга с сетью оперативных корреспондентских пунктов.

**Принципы проведения маркетинговых исследований:**

- Системность
- Комплексность
- Объективность
- Экономичность
- Оперативность
- Тщательность
- Точность
- Регулярность

**Определение типа информации и источников её получения**

При проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных.

**Первичная информация**-это данные, специально полученные для проведения анализа и не подвергшиеся предварительной обработке. Источником получения данной информации могут быть:

- **Оптовая и розничная торговая сеть:**
- Потребители данных товаров (услуг).

- Партнеры и поставщики;
- Управленческий и функциональный персонал организаций конкурентов;
- Прочие участники рынка, в т.ч. маркетинговые фирмы и рекламные агентства, торговые и другие ассоциации.

Методами сбора первичной информации являются:

- 1) Наблюдение
- 2) Опросы
- 3) Экспериментальные исследования
- 4) Автоматическая регистрация данных.

**Вторичная информация**- включает внутренние и внешние по отношению к организации данные о состоянии рынка, прошедшие предварительную обработку и интерпретацию.

К **внутренней вторичной информации** относят данные бухгалтерии, списки клиентов, отчеты продавцов, перечень жалоб и претензий непосредственных потребителей, годовые отчеты, планы маркетинга и другие внутренние документы организации.

К **внешней вторичной информации** относят:

- Справочные издания т конъюнктуре рынка
- Государственные нормативно-правовые акты
- Отчеты производственно-хозяйственной деятельности организаций конкурентов
- Данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурентов
- Объявления конкурентов о найме персонала на работу, о продажах (распродажах), закупках и т.д.
- Публикуемые интервью (речи, доклады) управленческого персонала и руководства организаций –конкурентов
- Мнение потребителей о характеристиках продукции
- Материалы арбитражной хроники.

## 2. Методы маркетинговых исследований

Маркетинговый подход к управлению реализуется с помощью следующего методического инструментария.

1) **Ситуационный анализ**-анализ воздействия на деятельность организации. Целями ситуационного анализа являются выявления положения организации с точки зрения требования рынка, определение возможности изменить ситуацию с учетом влияния внешней среды и состоянии производственной системы.

2) **Маркетинговый синтез**- формулирование и оценка целей стратегического развития организации, учитывающий конъюнктуру рынка и обеспечивающих выживаемость организации.

3) **Стратегическое планирование**, целью которого является принятие



решений о разработке тактики перспективного развития на основе анализа альтернативных стратегий и выбора наиболее предпочтительной стратегии.

4) **Тактическое планирование**, предусматривающее разработку оперативного плана с конкретизацией персональной ответственности, времени и места реализации мероприятий оперативного плана с целью обоснования тактики действий.

5) **Маркетинговый контроль**- контроль хода выполнения стратегических и тактических планов с целью выявления отклонений от намеченных мероприятий, сроков и условий их реализации.

б) **Методы исследования** в маркетинге обусловлены необходимостью системности и комплексности анализа любой рыночной ситуации, любых её составных компонентов, связанных с самыми разнообразными факторами.

Основные маркетинговые методы исследования более подробно.

**Наблюдение** – это метод сбора первичной маркетинговой информации об объекте путем изучения выбранной группы людей, их действий и ситуации. Исследователь при этом непосредственно воспринимает и регистрирует все значимые факторы с точки зрения целей исследования, не вмешиваясь непосредственно в процесс.

**Наблюдение как способ получения информации должно:**

- Соответствовать определенным целям исследования;
- Быть планомерным и систематическим;
- Являться основой для обобщающих суждений;
- Подлежать постоянному контролю на надежность и точность.

К **достоинствам** метода относят:

- 1) Возможность определить количественные показатели (например, количество потребителей данного товара, количество купленного товара и т.д.).
- 2) Возможность определить эффективность мероприятий по продвижению товара, оформление места продажи.

К **недостаткам** данного метода является:

- 1) Невозможность углубить полученные результаты, вскрыть интересы, мотивы, отношения, лежащие в основе поведения изучаемых потребителей;
- 2) Возможная нерепрезентативность
- 3) Субъективная интерпретация полученных данных,
- 4) Возможное влияние присутствия наблюдателя на изучаемую ситуацию.

**Метод опроса** основан на выяснении позиций (мнений, предпочтений) людей или получение от них справки по определенному вопросу исследования

**Основная цель исследования опроса**-определение уровня знаний потребителей, их отношение к исследуемому товару, предпочтений и покупательского спроса.

К **достоинствам** метода относят:

- 1) Легкость реализации
- 2) Высокий уровень стандартизации

- 3) Возможность табулирования и проведения статистического анализа.
- 4) Возможность анализировать полученные результаты применительно к конкретным рыночным сегментам.
- 5) Возможность проведения глубокого анализа с помощью постановки последовательных уточняющих вопросов.

**Недостатками** данного метода являются:

**Глубинное интервью** заключается в последовательной постановке квалифицированным интервьюером респонденту группы зондирующих вопросов по определенной проблеме:

**Целями** использования данного метода являются:

- 1) Сбор информации о методах продвижения товара (услуги)
- 2) Определение степени информированности потребителя о данной товарной группе, торговой марке.
- 3) Изучение поведения потребителей

К **достоинствам** метода относят:

- 1) Определение запросов потребителей, их восприятий, мотивов и отношение к изучаемому продукту, его марке, методам продвижения.
- 2) Лучшее понимание данных, собранных при проведении количественных исследований.

**Недостатками** данного метода являются:

- 1) Возможная непрезентативность
- 2) Возможное влияние интервьюера на респондента.
- 3) Высокая стоимость за счет необходимости привлекать высокопрофессиональных интервьюеров.

**Метод фокус-группы** основан на формировании группы исследуемых потребителей, называемых фокус- группой. Данные группы формируются исходя из принципа гомогенности состава её участников (например, по полу, возрасту, виду деятельности, семейному положению и т.д.). Оптимальный размер фокус –группы колеблется от 8 до 12 человек. Успех работы фокус-группы во многом зависит от эффективной деятельности ведущего. Результаты фокус-группы служат основанием для проведения количественных исследований, например, использование метода опроса. Обычно работу записывают с помощью аудиовидеотехники для последующего обсуждения и анализа потребительского предпочтения и тенденций, складывающихся в группе.

**Целями** использования данного метода являются:

- 1) Ознакомление с запросами потребителей, их восприятием, мотивами и с их отношением к изучаемому продукту, его марке, методам продвижения.
- 2) Лучшее понимание данных, собранных при проведении количественных исследований.
- 3) Изучение эмоциональной и поведенческой реакции на определенные виды рекламы.
- 4) Изучение разговорного словаря потребителя.

К **достоинствам** метода относят:

- 1) Возможность для участника группы честно и свободно излагать свои мнения, генерировать свежие идеи.
- 2) Заказчик может принимать участие в формировании целей и задач дискуссии, имеет возможность наблюдать за работой фокус-группы, что вызывает достаточно высокое доверие к результатам его работы.
- 3) Разнообразие направлений использования данного метода.
- 4) Возможность изучать респондентов, которые в более формальных, структурированных ситуациях не поддаются изучению, не желая, например, принимать участие в анкетировании.

**Недостатками** данного метода являются:

- 1) Возможная непрезентативность
- 2) Субъективная интерпретация полученных данных.
- 3) Высокая стоимость затрат на одного участника.

**Эксперимент** –это активная форма анализа, в ходе которого испытатель воздействует на условия изучаемого процесса или производит отбор таким образом, чтобы получить информацию нужного содержания. Под экспериментальными исследованиями понимается сбор первичной информации путем выбора однотипных групп обследуемых, выдача им разных заданий, контроль за факторами, которые влияют на результаты, и сравнения различий в групповых реакциях.

**Целями** использования данного метода являются:

- 1) Определение потенциального объема продаж нового продукта
- 2) Определение эффективности применения отдельных элементов комплекса маркетинга

Выделяют 2 типа экспериментов:

- 1) Лабораторные (проводятся в искусственной обстановке)
- 2) Полевые (проводятся в реальных условиях)

**Панельный метод исследования** - это опрос группы покупателей через равные промежутки времени и использованием определенной совокупности вопросов.

**Метод «Store–Check»** основан на посещении мест продажи и фиксации представленных в продаже товаров (услуг) в листе посещения.

**Цель данного метода:**

- 1) Определение представленных в продаже товаров (услуг)
- 2) Сбор информации о различных торговых организациях и предлагаемых ими товарах.

К **достоинствам** метода относят:

- 1) Высокий уровень достоверности полученной информации
- 2) Легкость реализации
- 3) Не требуется привлечение дополнительных сотрудников

**Основные недостатки:**

- 1) Высокая стоимость данного метода

2) Требуется достаточно много времени на реализацию его проведения и получения целостной картины.

### **3. Разработка выборочного плана и определение выработки для исследования**

**Генеральная совокупность** должна быть ограничена, поскольку полное исследование, как правило, очень дорогостоящее мероприятие. В некоторых случаях использование для анализа всей генеральной совокупности просто невозможно. Выборка делается таким образом, чтобы представить репрезентативную картину генеральной совокупности. Только характеристика правильной выборки дает возможность делать правильные выводы о генеральной совокупности.

Выборки разделяются на случайные и неслучайные.

К **неслучайным выборкам** относят:

- Произвольную выборку (опрашиваемые выбираются произвольно, а не планомерно, метод простой и дешёвый)
- Типовую выборку (опрос осуществляется по нескольким типичным элементам генеральной совокупности)
- Метод концентрации (когда исследованию подвергаются лишь наиболее существенные и важные элементы из генеральной совокупности)
- Метод квот (когда в генеральной совокупности распределение идет по определенным признакам: возрасту, полу, социальному положению).

К **случайным выборкам** относят следующие виды:

- Простая выборка (типа лотереи, с помощью случайных чисел и т.д.)
- Групповая выборка (когда генеральная совокупность делится на отдельные группы, внутри каждой из которых проводится затем случайная выборка);
- Метод «клуб» (каждая единица выборки состоит из группы элементов; предпосылкой является возможность подобного разделения генеральной совокупности, из множества «клуб» выбирается несколько, которые потом тщательно исследуются;
- Многоступенчатая выборка (проводится несколько раз подряд, причем единица выборки предыдущей стадии представляет собой совокупность единиц последующей).

#### **Цель и этапы разработки выборочного плана**

**Целью** разработки выборочного плана является получение конечного варианта выборки.

#### **Этапы разработки выборочного плана:**

- 1) Определение соответствующей совокупности
- 2) Получение «списка» совокупности
- 3) Проектирование выборочного плана
- 4) Определение методов доступа к совокупности

- 5) Достижение нужной численности выборки
- 6) Проверка выборки на соответствие требованиям
- 7) В случае необходимости формирования новой совокупности

### **Составление анкет**

Анкета (вопросник) является одним из основных инструментов реализации методов наблюдения и опроса.

Обычно анкетой называют набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов (как правило, в письменном виде).

Структура любой анкеты обычно представлена 3 частями.

#### **1. Введение.**

Содержит:

- Цель опроса и показывает. Какую пользу получит респондент, приняв участие в нем.
- Кто проводит опрос
- Сколько потребуется времени для ответов.

#### **2. Реквизитная часть**

Содержит:

1. Информацию, касающуюся лично респондента

Возраст, пол, род занятий, социальное положение и т.д.

2. Информацию для идентификации самой анкеты:

Фамилия интервьюера, дата время проведения опроса

#### **3. Основная часть**

Содержит

- Основной массив необходимых для исследования вопросов (и возможный формат ответов).
- Определяет характер вопросов, их содержание
- Последовательность предоставления ответов
- Контрольные вопросы.

**Различают 3 основных типа вопросов**

##### **1) Открытые вопросы**

Этот тип вопроса позволяет опрашиваемому отвечать своими словами.

*Например: «Что вы думаете о.....?»*

##### **2. Закрытые вопросы**

В данный тип вопросов включают все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый делает свой выбор.

*Например: Где вы храните свои сбережения?, со следующими вариантами ответа: в банке, в страховой компании, дома.*

##### **3. Вопросы со шкалой ответов**

На основании этого могут быть сформулированы **рекомендации по составлению вопросов анкеты** для опроса и получения маркетинговой информации.

1. Вопрос должен быть сфокусирован на единственной проблеме или теме.
2. Вопрос должен быть кратким. Следует избегать неопределенности и

многословности формулировок.

3. Все респонденты должны понимать заданный вопрос одинаковый образом.

4. Надо избегать формулирования в одном предложении двух вопросов.

5. Вопросы следует формулировать в нейтральной тональности, без положительной и отрицательной оценки.

6. Формулировка не должна склонять респондента к ответу, желаемому для исследователя.

7. Желательно чтобы вопросы излагались в определенной логической последовательности.

### Характеристика ошибок и методов контроля полученных данных

| Ошибка сбора данных                                    | Способ контроля  |
|--|--|
| Фальсификация полученных данных со стороны интервьюера | Незаметное подключение к телефонной линии, по которой берется интервью. Установление повторного контакта с рядом опрошенных респондентов для проверки ответов на вопросы.<br>Просмотр анкет на выявление несоответствий      |
| Непреднамеренная ошибка интервьюера                    | Проведение ориентационных сессий<br>Разыгрывание ролей   |
| Преднамеренная ошибка респондентов                     | Сохранение анонимности и конфиденциальности.<br>Стимулирование респондентов<br>Использование вопросов, задаваемых от третьего лица.  |
| Непреднамеренная ошибка респондентов                   | Тщательное составление вопросников и инструкций к ним<br>Введение в шкалы таких градаций, как «не имею мнения», «не могу вспомнить», «не уверен». Надо менять полярность вопросов, что повышает внимательность респондентов. |

## 4. Обработка и анализ маркетинговых данных

В общем виде анализ данных разделяется на 2 части:

1. Определение средних показателей.
2. Выявление зависимостей одного или нескольких показателей от одного или нескольких групп показателей.

В маркетинге используют 5 основных способов по технике анализа данных:

**1 способ.** Обработка и анализ данных с помощью стандартных офисных программных пакетов (MSExcel, QuatroPro).

Применяется в случае, когда:

1. Имеется небольшой объем анализируемых данных

2. Для анализа представляются разовые неповторяющиеся исследования;
3. Анализируемые данные не требуют многофакторного анализа.

**2 способ.** Обработка и анализ данных с помощью специально создаваемых баз (Access, FoxPro)/

Применяется в случае, когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.
2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.

**3 способ.** Обработка и анализ данных с помощью специальных математико-статистических программных пакетов

Применяется в случае, когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.
2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.
3. Для анализа необходим многофакторный анализ;
4. Наблюдается сложность представления данных.

**4 способ.** Обработка и анализ данных с привлечением специалистов в области математико-статистического анализа.

Применяется в случае, когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.
2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.
3. Для анализа необходим многофакторный анализ;
4. Наблюдается сложность представления данных.
5. В организации отсутствуют специалисты необходимой квалификации.

**5 способ.** Привлечение аналитических отделов маркетинговых агентств.

Применяется в случае, когда:

1. Организация не имеет достаточных ресурсов для обработки и анализа данных.
2. Требуется анализ данных по определенной рыночной специфике.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему информацию называют важным рыночным ресурсом?
2. Назовите и обоснуйте принципы проведения маркетинговых исследований?
3. Что является предметом маркетинговой информационной деятельности.
4. Какие существуют способы сбора информации при проведении маркетинговых исследований?
5. В чем отличие информации, получаемой от переработки первичных данных исследований от информации, относящейся к вторичным данным?
6. В чем суть маркетингового контроля?
7. В чем суть такого метода сбора данных как наблюдение?
8. Назовите недостатки методов опроса?
9. Дайте характеристику основных методов интервьюирования?

## Тема 4.3. Маркетинговые коммуникации

### План лекции

1. Формирование стратегии организации и стратегии маркетинговых коммуникаций.
2. Реклама и её виды. Оценка и измерение эффективности рекламы.

### 1. Формирование стратегии организации и стратегии маркетинговых коммуникаций

Формирование стратегии организации начинается с определением её целей и задач, а также имеющихся возможностей. Если в качестве приоритетных целей определены цели роста, то обычно используются два основных вида **стратегии роста**:

- 1) Стратегии, основанные на развитии товаров и рынков;
- 2) Стратегии, основанные на покупке (поглощении) организаций.
- 3) При выборе стратегии, основанной на развитии товаров и рынков.

Определяются состояние рынка (наличие спроса и предложения по данному виду товаров и возможность самого товара). Основные комбинации соотношения: один товар-один рынок, несколько товаров-один рынок, несколько рынков-один товар, несколько товаров-несколько рынков. Стратегии разрабатываются в зависимости от ситуации на рынке товара, предлагаемого организацией, а также при разных возможностях товара и рынка. В зависимости от сделанных выводов при анализе маркетинговых возможностей организация выбирает вариант стратегии, направленной на получение максимума прибыли.

Среди стратегий, основанных на покупке (поглощении) организацией, выделяют 3 различных подхода к стратегии роста в зависимости от характера выбранной интеграции:

- При горизонтальной интеграции- стратегия направлена на поглощение конкурентов;
- При прямой вертикальной интеграции- стратегия направлена на поглощение дилеров;
- При обработке вертикальной информации –стратегия направлена на поглощение поставщиков.

При выборе стратегии конкурентов чаще всего останавливаются на 3-х распространенных видах:

- Стратегии ценовой конкуренции;
- Стратегии отличия;
- Стратегии концентрации на определенном сегменте рынка.

Наиболее распространены 4 вида **стратегии адаптации** организации:

1. **Опережающая стратегия**-это агрессивная стратегия быстрого роста. Она основана на поиске новых рыночных возможностей и постоянной раз-

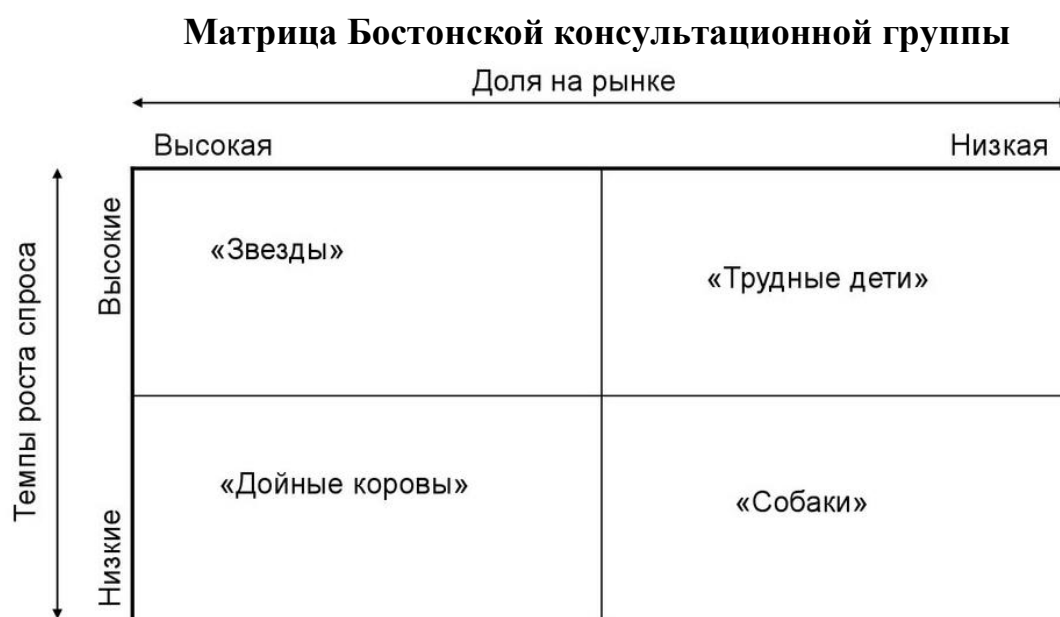


работке и внедрении различных нововведений. Использование такой стратегии имеет высокий риск.

2. **Оборонительная стратегия** направлена на сохранение своих позиций на рынке, как правило, лидерских. Она основана на удержании доли рынка, но также допускает сокращение малоэффективной деятельности организации.

3. **Анализирующая стратегия** направлена на удержание своего рынка. Она основана на умеренных нововведениях и изменениях.

4. **Реагирующая стратегия** направлена на быстрое реагирование на возникающую ситуацию при отсутствии ясно сформулированной программы действий.



«Собаки»- уход с рынка или малая активность

«Трудные дети»- инвестирование и избирательное развитие

«Звезды»- сохранение лидерства

«Дойные коровы»- получение максимальной прибыли.

Формирование общей стратегии организации определяет выбор и направления стратегии её маркетинговых коммуникаций, которая является важнейшей составляющей комплекса маркетинга и должна иметь четкую заданность своего развития на сравнительно продолжительный период времени. Только в этом случае можно добиться от неё стабильного и высокого эффекта.

**Маркетинговая коммуникация организации** - это комплексное воздействие организации на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для её стабильной и прибыльной деятельности на рынке. Это двухсторонний процесс, который с одной стороны, воздействует на целевые и иные аудитории, а с другой стороны – получает встречную информацию о реакции этих аудиторий на осуществляемое организацией воздействие.

Коммуникационный комплекс маркетинга образуют:

- Реклама
- Личные продажи

- Связи с общественностью
- Стимулирование продаж.

## 2. Реклама и её виды. Оценка и измерение эффективности рекламы

Одна из важнейших частей современного маркетинга является рекламно-информационная работа. Используя новейшие достижения в области психологии, социологии, эстетики и других наук, реклама за последние годы превратилась в мощную индустрию. За рубежом затраты на рекламу составляют от 5 до 25 % от чистой прибыли предприятий.

**Реклама** – распространение информации о существовании товара, его качествах, наличии на рынке и его приобретении. Цель рекламы – продвижение товаров, услуг или идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет.

**Сущность рекламы** заключается в достижении экономического интереса производителей. **Формой рекламы** являются коммуникативные связи с рынком. Эффективность рекламы заключается в формировании позитивного отношения потребителей организации и её продукции.

Маркетинговые решения по рекламе охватывают:

- Формулирование целей рекламы;
- Определение рекламной стратегии;
- Выбор рекламного сообщения;
- Разработку бюджета рекламной компании;
- Изменение эффективности рекламы.

Основная цель рекламы на микроуровне, или коммерческой рекламы, – побудить покупателя приобрести конкретный товар (услугу) из массы ему подобных, предлагаемых на рынке. Рекламная деятельность регулируется на международном, федеральном и местном уровне. Основным нормативным актом в этом виде деятельности является федеральный закон РФ «О рекламе», принятый 18 июля 1995 года за № 108-48.

### Разработка рекламной программы

Разработка рекламной программы в любой организации состоит из 5 последовательных шагов.

**Первый шаг** – постановка рекламных целей и стратегий.

Рекламная цель – определенная коммуникационная задача. Которая будет выполнена в отношении определенной целевой аудитории в течение определенного периода времени.

**Второй шаг** – расчет бюджета рекламы. Определив цели рекламы, организация согласовывает их со своими финансовыми возможностями и устанавливает рекламный бюджет. При составлении бюджета должны учитываться следующие факторы:

- Стадия жизненного цикла товара.
- Рыночная доля.
- Частота рекламирования
- Дифференциация товара

**Третий шаг-** решения о средствах распространения рекламы. Главные шаги в выборе средства массовой информации для донесения рекламного сообщения до целевой аудитории это:

- Выбор степени охвата, частоты и воздействия;
- Выбор главных видов средств информации;
- Выбор конкретных видов средств распространения информации;
- Выбор времени размещения в средствах информации.

**Четвертый шаг-** решения о выборе конкретных носителей рекламы и временном графике их использования.

До размещения объявления необходимо провести опрос потребителей на тему, нравится ли им предлагаемое объявление и выделяется ли обращение из ряда прочих. После размещения объявления проводятся замеры узнаваемости рекламы потребителями или её узнаваемости как виденной ранее. Специалисты по теории массовой коммуникации выделяют в качестве привлечения внимания: *интенсивность, уникальность, движение, повторяемость, контрастность и размер.*

**Пятый шаг-** оценка эффективности рекламы.

Для оценки эффективности рекламной кампании используют:

- Методы оценки увеличения объемов продаж до и после проведения рекламной кампании;
- Аналитические методы на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продаж;
- Экспериментальные методы с помощью пробных и контрольных рынков.

Каждый месяц рекомендуется подсчитывать:

### ***1. Коэффициент эффективности рекламного обращения:***

$$Э_n = N : (A_c K_o) 100$$

где N-количество положительных откликов всего,  
 $A_c$ -охват целевой аудитории  
 $K_o$ -коэффициент эффективности охвата аудитории.

### ***2. Общий доход в рублях:***

$$O_d = V * Ц - C * n$$

V-количество выкупаемых услуг по рекламе,  
 Ц-стоимость единицы услуги,

**C**-стоимость одной публикации,  
**n**-количество публикаций.

В своей рекламной деятельности организации чаще всего используют следующие виды (носители ) рекламы:

- Газетную
- Журнальную
- Телевизионную
- Радиорекламу
- Видеорекламу
- Почтовую, щитовую и световую
- Мобильную
- Носимую (на одежде, обуви, головных уборах и т.д.)
- Сувенирную (значки, брелки, ручки и др.)
- Рекламные проспекты, буклеты, открытки, карты, календари.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятий «стратегия организации».
2. Перечислите известные вам методы анализа маркетинговых возможностей организации.
3. Какие виды адаптации вы знаете?
4. Что такое «маркетинговая коммуникация организации»?
5. Назовите основные виды рекламы?
6. Как оценить эффективность рекламы?

## Использованная литература

| Название литературы   | Годы выпуска или издания | Местонахождение   |
|---|--------------------------|---|
| <b>ОИ. Основная литература</b>  |                          |   |
| <b>ОИ.1.</b> Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 224 с. – Текст: электронный.  | 2020                     | <a href="https://book.ru/book/932623">https://book.ru/book/932623</a> |
| <b>ОИ 2.</b> Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / А.В. Назаренко, О.Н. Кусакина, М.В. Пономаренко и др. М.: КноРус, 2020. 216 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/936737">https://book.ru/book/936737</a> . – Текст: электронный. | 2020                     | <a href="https://book.ru/book/936737">https://book.ru/book/936737</a> |
| <b>ОИ 3.</b> Мумладзе Р.Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник. М.: КноРус, 2020. 375 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/934263">https://book.ru/book/934263</a> . – Текст: электронный.   | 2020                     | <a href="https://book.ru/book/934263">https://book.ru/book/934263</a> |
| <b>ОИ4.</b> Носова С.С. Основы экономики: учебник. М.: КноРус, 2020. 312 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/936143">https://book.ru/book/936143</a> . – Текст: электронный.   | 2020                     |   |
| <b>ОИ 5.</b> Пястолов С.М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Практикум: учеб.-практ. пособие. М.: КноРус, 2020. 193 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/933583">https://book.ru/book/933583</a> . – Текст: электронный.                        | 2020                     | <a href="https://book.ru/book/933583">https://book.ru/book/933583</a> |
| <b>ДИ Дополнительная литература</b>   |                          |   |
| <b>ДИ 1.</b> Грибов, В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учеб. пособие. М.: КноРус, 2018. 224 с. – Текст: электронный.   | 2018                     | <a href="https://book.ru/book/926792">https://book.ru/book/926792</a> |
| <b>ДИ2.</b> Рычкова Н.В. Маркетинговые исследования: учебник. М.: КноРус, 2021. 310 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/938760">https://book.ru/book/938760</a> . – Текст: элек-   | 2021                     | <a href="https://book.ru/book/">https://book.ru/book/</a>             |

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| тронный.  |                      |   |
| <b>ДИ3.</b> Братухина О.А. Основы экономики (с практикумом): учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 322 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/932625">https://book.ru/book/932625</a> . – Текст: электронный.                            | 2020                 | <a href="https://book.ru/book/932625">https://book.ru/book/932625</a>   |
| <b>ДИ4.</b> Братухина О.А. Основы экономики (с практикумом): учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 322 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/932805">https://book.ru/book/932805</a> . – Текст: электронный                             | 2020                 | <a href="https://book.ru/book/932805">https://book.ru/book/932805</a> .   |
| <b>ДИ6.</b> Пястолов С.М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Практикум: учеб.-практ. пособие. М.: КноРус, 2020. 193 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/933583">https://book.ru/book/933583</a> . – Текст: электронный. | 2020                 | <a href="https://book.ru/book/933583">https://book.ru/book/933583</a>   |
| <b>ДИ7.</b> Шимко П.Д. Основы экономики. Практикум: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 199 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/936658">https://book.ru/book/936658</a> . – Текст : электронный.                                    | 2020                 | <a href="https://book.ru/book/936658">https://book.ru/book/936658</a>   |
| <b>ДИ8.</b> Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг: учеб. пособие. М.: КноРус, 2018. 189 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/926685">https://book.ru/book/926685</a> . – Текст: электронный.                                     | 2018                 | <a href="https://book.ru/book/926685">https://book.ru/book/926685</a>   |
| <b>ДИ9.</b> Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2018. 240 с. – Режим доступа: URL: <a href="https://book.ru/book/926126">https://book.ru/book/926126</a> . – Текст: электронный.   | 2018                 | <a href="https://book.ru/book/926126">https://book.ru/book/926126</a>   |
| <b>Периодические издания</b>  |                      |   |
| <a href="http://www.iprbookshop.ru/717">Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research</a>  | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/717">http://www.iprbookshop.ru/717</a><br><a href="http://www.iprbookshop.ru/717">14.html</a>  |
| <b>E-Management</b>   | 2020<br>2019         | <a href="http://www.iprbookshop.ru/101">http://www.iprbookshop.ru/101</a><br><a href="http://www.iprbookshop.ru/101">192.html</a> |
| <b>IT Weekly</b>  | 2018                 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/465">http://www.iprbookshop.ru/465</a><br><a href="http://www.iprbookshop.ru/465">40.html</a>  |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
| <b>Journal of Applied Economic Research</b>  | 2019<br>2018         | <a href="http://www.iprbookshop.ru/72293.html">http://www.iprbookshop.ru/72293.html</a>                         |
| <b>Актуальные проблемы экономики и менеджмента</b>   | 2020<br>2019         | <a href="http://www.iprbookshop.ru/98831.html">http://www.iprbookshop.ru/98831.html</a>                         |
| <b>Цифровая и отраслевая экономика</b>   | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/99335.html">http://www.iprbookshop.ru/99335.html</a>                         |
| <b>Экономика науки</b>   | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/87362.html">http://www.iprbookshop.ru/87362.html</a>                         |
| <b>Экономическое развитие России</b>   | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/51219.html">http://www.iprbookshop.ru/51219.html</a>                         |
| <b>Российский экономический журнал</b>   | 2019<br>2018         | <a href="http://www.iprbookshop.ru/45530.html">http://www.iprbookshop.ru/45530.html</a>                         |
| <b>International Journal of Advanced Studies (Международный журнал перспективных исследований)</b> | 2018                 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/71537.html">http://www.iprbookshop.ru/71537.html</a>                         |
| <b>Вестник СибАДИ</b>  | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/25882.html">http://www.iprbookshop.ru/25882.html</a>                         |
| <b>Вестник аграрной науки</b>  | 2020<br>2019<br>2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/76696.html">http://www.iprbookshop.ru/76696.html</a>                         |
| <b>Современная конкуренция</b>   | 2020                 | <a href="https://e.lanbook.com/journal/2068?category=1043">https://e.lanbook.com/journal/2068?category=1043</a> |
| <b>Всероссийский научный журнал «Регион: экономика и социология»</b>                               | 2019<br>2018         | <a href="https://e.lanbook.com/journal/2167?category=1043">https://e.lanbook.com/journal/2167?category=1043</a> |

Учебное издание

Бондаренко Валентина Васильевна

# **ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Учебное пособие**

для студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация  
сельского хозяйства

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 22.12.2020 г. Формат 60×84  $\frac{1}{16}$   
Бумага печатная Усл. п. л. 9,35. Тираж 25. Изд. №.6807.

---

243365 Брянская обл., Выгоничский р-н, с. Кокино  
Издательство Брянского государственного аграрного университета