



**Курс лекций по дисциплине
«Экономика и управление в приборостроении»
д.э.н., проф. каф ЭИГД Гусева И.Б.**

Направление подготовки 12.03.01
Приборостроение



Раздел 1.
**Предприятие – основное
звено экономики**



Тема 1.1

Хозяйственный комплекс России

Экономика любой страны представляет собой единый комплекс взаимосвязанных отраслей, отличающих общественное воспроизводство в пределах национальных границ. Хозяйственный комплекс имеет особые отраслевые, воспроизводственные, региональные и иные структурные характеристики.

При анализе хозяйства стран в экономических исследованиях обычно используются такие понятия, как **сфера, отрасль, сектор экономики**.

Сферы экономики

С точки зрения участия в создании совокупного общественного продукта и национального дохода общественное производство подразделяется на две крупные сферы: материальное производство и непроизводственную сферу.

К **материальному производству** относятся промышленность, сельское и лесное хозяйство, грузовой транспорт, строительство, торговля и пр.

К **непроизводственной сфере** относятся жилищно-коммунальное хозяйство, пассажирский транспорт, здравоохранение, образование, культура и искусство, наука и др.

Отрасли экономики

Сферы экономики подразделяются на специализированные отрасли. **Отрасль** – группа качественно однородных хозяйственных единиц (предприятий, организаций, учреждений), характеризующихся особыми условиями производства в системе общественного разделения труда, однородной продукцией и выполняющих общую функцию в национальном хозяйстве.

Отраслевое деление экономики является результатом исторического процесса, развития общественного разделения труда. Каждая из специализированных отраслей, в свою очередь, подразделяется на комплексные отрасли и виды производств.

Межотраслевые комплексы

Межотраслевой комплекс – интеграционная структура, характеризующая взаимодействие различных отраслей и их элементов, разных стадий производства и распределения продукта. Межотраслевые комплексы возникают и развиваются как внутри отдельной отрасли экономики, так и между различными отраслями.

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

В основу выделения целевых комплексов положены воспроизводственный принцип и критерий участия в создании конечного продукта (например, машиностроительный комплекс, транспортный комплекс).

В основу выделения функциональных комплексов положены принцип и критерий специализации комплекса на определенной функции (например, научно-технический комплекс).

Секторы экономики

Под сектором понимается совокупность институциональных единиц, имеющих сходные экономические цели, функции и поведение. К их числу обычно относят: сектор предприятий, сектор домашних хозяйств, сектор государственных учреждений и внешний сектор.

Сектор предприятий обычно подразделяется на сектор финансовых и сектор нефинансовых предприятий.

Сектор нефинансовых предприятий объединяет предприятия, занимающиеся производством товаров и услуг с целью получения прибыли, и некоммерческие организации, не преследующие цели извлечения прибыли. В зависимости от того, кто осуществляет контроль за их деятельностью, они, в свою очередь, подразделяются на государственные, национальные, частные и иностранные нефинансовые предприятия.

Сектор финансовых предприятий охватывает институциональные единицы, занятые финансовым посредничеством.

Сектор государственных учреждений – совокупность органов законодательной, судебной и исполнительной властей, фондов социального обеспечения и контролируемых ими некоммерческих организаций.

Сектор домашних хозяйств включает в основном потребляющие единицы, т. е. домашние хозяйства и предприятия, образованные ими.

Внешний сектор – совокупность институциональных единиц – нерезидентов данной страны (т. е. расположенных за пределами страны), имеющих экономические связи, а также посольства, консульства, военные базы, международные организации, находящиеся на территории данной страны.

По степени связи с рынком в национальной экономике часто выделяют рыночный и нерыночный секторы.

Рыночный сектор охватывает производство товаров и услуг, предназначенных для реализации на рынке по ценам, оказывающим значительное влияние на спрос на эти товары или услуги, а также обмен товаров и услуг по бартеру, оплату труда в натуральной форме и запасы готовой продукции.

Нерыночный сектор – производство продуктов и услуг, предназначенных для использования непосредственно производителями или владельцами предприятия, а также предоставленных другим потребителям бесплатно или по ценам, которые не влияют на спрос.



Тема 1.2
Предприятие – основное звено
экономики

Предприятие – обособленный технико-экономический и социальный комплекс, предназначенный для производства полезных благ с целью получения прибыли.

Предприятие относится к разряду сложных открытых систем, входящих в состав более широкой экономической системы – отрасли или объединения предприятий (холдинг, финансово-промышленная группа, предпринимательские союзы и прочее).

Предприятие – обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств изготовить нужную потребителям продукцию, соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

В современных условиях в экономический оборот вошел термин «фирма» – хозяйственный субъект, занимающийся различными видами деятельности и обладающий хозяйственной самостоятельностью.

Фирма – самое общее название предприятия, компании, хозяйственного общества, коммерческой организации.

Различают **разновидности фирм:**

- **аффилированная** – близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде филиала, дочерней фирмы;
 - **брокерская** - посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов;
 - **венчурная** - мелкая или средняя инвестиционная фирма, финансирующая научные исследования, инженерные разработки;
 - **инвестиционная** - занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами;
 - **инжиниринговая** - специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультационных услуг;
 - **инновационная**, созданная для отработки новых технологий на базе результатов НИР фирмой, которая становится ее совладельцем;
 - **консалдинговая**: ее сфера деятельности – консультации в различных сферах;
 - **производственная**, занятая изготовлением конкретной продукции;
 - **торговая**, занимающаяся торгово-посреднической деятельностью;
 - **риэлторская**, занимающаяся операциями в сфере недвижимости.
-

Предприятия различаются по признакам:

1. сфера деятельности:

- материальное производство (промышленность, сельское хозяйство, строительство);
- нематериальное производство (культура, быт).

2. отраслевая принадлежность:

- предприятия промышленности (химическая, металлургическая);
- предприятия сельского хозяйства (овощеводство и т.д.).

3. экономическое назначение:

- производство средств производства (машиностроение, нефтедобыча);
- производство предметов потребления (пищевая, текстильная).

4. характер воздействия на предметы труда:

- добывающие (угольные, газодобыча);
 - перерабатывающие, обрабатывающие (станкостроение, машиностроение).
-

5. тип производства:

- единичное: предприятия выпускают широкий ассортимент товаров и услуг с малым объемом (судостроение, прокатные станы);
- серийное - ограниченный ассортимент товаров и услуг (самолеты);
- массовое: отдельные виды товаров и услуг в большом объеме (обувные фабрики, моторные заводы).

6. специализация (ее уровень):

- предметная (тракторный завод);
- технологическая (термический цех);
- поддетальная (производство подшипников);
- многопрофильные предприятия – металлургические, химические комбинаты, целлюлозно-бумажные.

7. В зависимости от **размера** предприятия делятся на:

- крупные;
 - средние;
 - мелкие;
 - предприятия-монополии.
-

8. по степени механизации и автоматизации:

- автоматизированные;
- комплексной механизации;
- частично механизированные;
- машинно-ручные и ручные производства.

9. по степени прерывности производства:

- с прерывным режимом работы;
 - с непрерывным (сталелитейное производство).
-

Характерные признаки предприятия:

- наличие совокупности машин, трудовых коллективов, материальных ресурсов, природной среды и возмущающих воздействий;
- наличие выделенных подсистем;
- наличие цели функционирования и критерия ее достижения;
- иерархическая структура управления с вертикальными и горизонтальными связями;
- циркуляция в системе больших материальных, трудовых и информационных потоков.

Производственное предприятие характеризуется *производственно-техническими, организационным, экономическим и социальным единством*

Производственно-техническое единство характеризуется набором средств производства, обладающих технологическим единством и взаимосвязью отдельных стадий производственных процессов, в результате которых используемое сырье и материалы преобразуются в готовую продукцию

Организационное единство определяется наличием единого коллектива и единого руководства

Экономическое единство – определяется общностью результатов работы: объемом произведенной и реализованной продукции, суммой прибыли и т.п.

Социальное единство – проявляется в объединении людей различных профессий и квалификаций в трудовой коллектив, связанный социально-экономическими отношениями и интересами в целях удовлетворения материальных и духовных потребностей



Тема 1.3
Предпринимательство

Предпринимательство - инициативная, добровольная деятельность граждан (группа партнеров) и их объединений, осуществляемая от их имени, на свой риск, под их имущественную ответственность, направленная на систематическое получение прибыли

Предпринимательство - инициативная самостоятельная деятельность, юридических лиц или граждан с целью извлечения прибыли, осуществляемая на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность, направленная на получение прибыли.

Функции предпринимательства:

- ресурсная (соединение естественных, инвестиционных, трудовых ресурсов в единое целое);
 - организационная (использование предпринимателями своих способностей для получения высокого дохода);
 - творческая (использование новаторства в деятельности).
-


Предпринимателями могут стать:

- юридические лица (организация, учреждение, фирма, выступающие в качестве единого самостоятельного носителя прав и обязанностей; юридические лица могут быть коммерческие и некоммерческие);
- физические лица (человек, участвующий в экономической деятельности в качестве полноценного субъекта).

Виды предпринимательства:

- производственное предпринимательство осуществляется производство товаров, услуг, информации, духовных ценностей;
 - коммерческое предпринимательство состоит в операциях и сделках по перепродаже товаров, услуг и не связано с производством продукции;
 - финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства. Объектом купли-продажи здесь выступают деньги, валюта, ценные бумаги;
 - посредническое предпринимательство проявляется в деятельности, соединяющей заинтересованные во взаимной сделке стороны;
-

- страховое предпринимательство - особая форма финансового предпринимательства, заключающаяся в том, что предприниматель получает страховой взнос, который возвращается только при наступлении страхового случая;
 - индивидуальное или частное предпринимательство - бизнес, владельцем которого является один человек. Он несет неограниченную имущественную ответственность, и у него невелик капитал;
 - товарищество или партнерство - бизнес, которым владеют два и более человек. Они принимают совместные решения и несут личную имущественную ответственность за ведение дела;
 - кооператив похож на партнерство, но имеет большее число пайщиков;
 - корпорация - совокупность лиц, объединенных для совместной предпринимательской деятельности. Право на собственность корпорации разделено на части по акциям, поэтому владельцы корпораций называются держателями акций, а сама корпорация – акционерным обществом.
-



Тема 1.4
**Организационно-правовые
формы предпринимательства**

Индивидуальное предпринимательство без образования юридического лица (ИП) - человек владеет и управляет бизнесом самостоятельно, без участия кого –либо.

Коммерческие организации (юридические лица)

Хозяйственные товарищества:

- Полное товарищество - коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.
 - Коммандитное товарищество (товарищество на вере) - помимо полных товарищей имеет также вкладчиков (коммандитистов), которые отвечают по обязательствам товарищества лишь в пределах своего вклада.
-

Хозяйственные общества:

- Общество с ограниченной ответственностью (ООО).
- Общество с дополнительной ответственностью (ОДО).
- Акционерное общество (АО) (публичное и непубличное АО).

Производственные кооператив (основан на личном трудовом участии членов и их паевых взносах).

Унитарное предприятие (предприятие не имеет права собственности на закреплённое за ним имущество, а имеет право управления).

Хозяйственное партнерство.

Некоммерческие организации - организации, не преследующие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками:

- потребительские кооперативы;
 - общественные и религиозные организации; фонды; учреждения;
 - объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).
-



Раздел 2.
Экономические ресурсы
предприятия



Тема 2.1

Факторы производства

Производство – процесс создания жизненных благ, необходимых для существования и развития общества. Конечным результатом производства является продукт. **Под продуктом** понимается все то, что может быть произведено и продано (потребительские товары, продукция производственно-технического назначения, услуги, патенты и т. п.).

Факторы производства – это ресурсы, которые участвуют в процессе производства товаров и услуг. Принято выделять пять основных факторов производства: **труд, земля, капитал, предпринимательство, информация.**

Труд – использование умственных и физических способностей людей, их навыков и опыта в форме услуг, необходимых для производства экономических благ. Труд приносит его владельцу доход в виде **заработной платы.** Заработная плата – материальное вознаграждение за труд.

Земля – все виды природных ресурсов, имеющих на планете и пригодных для производства экономических благ. К ним относятся: пахотные земли, леса, месторождения полезных ископаемых, водные и климатические ресурсы.

Земля может приносить доход ее владельцу в виде **ренты**.

Земельная рента - доход, получаемый владельцем земли от арендаторов земельных участков.

Капитал – весь производственно-технический аппарат, который люди создали для увеличения своих сил и расширения возможностей изготовления необходимых благ (здания, сооружения производственного назначения, станки и оборудование, железные дороги, порты, склады и т.д.). Капитал приносит его владельцу доход в виде **процента**.

Процент – это факторный доход, который получает собственник капитала.

Предпринимательство – управленческие и организационные навыки, необходимые большинству фирм для того, чтобы производство товаров и услуг приносило им прибыль.

Вознаграждение предпринимателю за производство товара или услуги называется **прибылью**.

Прибыль – разность между выручкой от продажи продукции и издержками (затратами) на производство этой продукции.

Информация – все те знания и сведения, которые необходимы людям для осознанной деятельности в мире экономики. Информация приносит его владельцу доход в виде **роялти**.

Роялти – вид лицензионного вознаграждения, периодическая компенсация, как правило, денежная, за использование патентов, авторских прав, франшиз, природных ресурсов и других видов собственности.



Тема 2.2

Основной капитал предприятия

Основной капитал (фонды) – это стоимостное выражение средств труда.

Основные фонды – совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в неизменной натуральной форме в течение длительного периода и утрачивающих свою стоимость по частям. В зависимости от характера участия основных фондов в процессе они делятся на производственные и непроизводственные.

Существует несколько классификаций основных фондов. В зависимости от характера участия основных фондов в сфере материального производства они подразделяются на: **производственные основные фонды** и **непроизводственные основные фонды**.

Производственные основные фонды участвуют в производственном процессе, изнашиваются постепенно и переносят свою стоимость на создаваемый продукт частями (инструмент, оборудование, машины).

Непроизводственные основные фонды не участвуют в процессе производства и предназначены для непроизводственного потребления (здания детских домов, домов отдыха, жилых домов и т.д.). В этом процессе они также изнашиваются постепенно и утрачивают свою стоимость по частям.

Основные фонды в зависимости от назначения и функций делятся на:

- *здания*
- *сооружения*
- *передаточные устройства*
- *машины и оборудование*
- *транспортные средства*
- *инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь, принадлежности*
- *рабочий скот*
- *многолетние насаждения*
- *капитальные затраты по улучшению земель*
- *прочие основные фонды.*

Основные фонды имеют несколько **видов денежной оценки**:

Первоначальная оценка – фактические расходы на сооружение или приобретение объектов, включая затраты на доставку и монтаж.

Восстановительная оценка или полная восстановительная стоимость основных средств – полная расчетная стоимость затрат, которая должна была бы осуществить организация, ими владеющая, если бы она решила заменить их на новые объекты по рыночным ценам.

Оценка по остаточной стоимости – фактическая стоимость, которая еще не перенесена на готовую продукцию. Такая оценка необходима для определения потерь при преждевременном выходе объекта из строя, для экономической эффективности замены объ

$$C_{ост.} = C_{пер.} - C(восст.) \cdot \frac{H_a \cdot T_u}{100}$$

H_a – норма амортизации, %;

T_u – срок использования объекта к моменту расчета остаточной стоимости.

Износ основных фондов – частичная или полная потеря потребительской стоимости и стоимости основных фондов как в процессе эксплуатации, так и при их бездействии.

Основные фонды подвергаются износу двоякого рода: **моральному (экономическому) и материальному (физическому).**

Моральный износ означает потерю стоимости основных фондов.

$$I_{MI} = \frac{C_{\Pi} - C_{В}}{C_{\Pi}} \cdot 100\%$$

C_n – первоначальная (балансовая) стоимость объекта;

C_e – восстановительная стоимость объекта.

Физический износ означает потерю потребительной стоимости основных фондов; это утрата основными фондами первоначальной стоимости вследствие изнашивания в процессе производства (изнашивание деталей в процессе трения), так и вследствие их бездействия (коррозия металла).

Степень физического износа рассчитывают **по коэффициенту износа**, который характеризует долю изношенной части основных фондов к общей стоимости основных фондов:

$$K_{изн} = \frac{C_{изн}}{C_{\Pi}}$$

$C_{изн}$ – стоимость износа основных фондов (сумма износа);

C_n – первоначальная цена (полная стоимость основных фондов).

Коэффициент физического износа можно определить **по сроку службы**:

$$K_{\phi . н} = \frac{T_{\phi}}{T_{н}}$$

T_{ϕ} – фактический срок службы;

$T_{н}$ – нормативный срок службы (амортизационный период).


Амортизация – перенесение по частям стоимости основных фондов по мере их физического износа на производимый с их помощью продукт. Амортизация производится для накопления суммы денежных средств, соответствующих степени износа основных фондов. Денежные средства включают в себестоимость продукции и реализуются при ее продаже. Размер амортизационных отчислений, выраженный в % к балансовой стоимости основных фондов, называется **годовой нормой амортизации**.

$$H_{\lambda} = \frac{C_{\text{Б}} - C_{\text{Л}}}{T_{\text{с}} \cdot C_{\text{Б}}} \cdot 100\%$$

$C_{\text{Б}}$ – балансовая стоимость объекта (первоначальная);

$C_{\text{Л}}$ – ликвидационная стоимость основных фондов;

$T_{\text{с}}$ – срок службы объекта (нормативный).



Тема 2.3
Оборотный капитал
предприятия

Денежные средства, вложенные в оборотные фонды и фонды обращения, называются *оборотными средствами* предприятия (оборотный капитал).

В своем движении оборотные средства проходят три стадии:

- *денежную;*
- *производственную;*
- *товарную.*

$$Д - T - П - T' - Д'$$

Д – денежные средства, авансированные предприятием;

T – средства производства;

П – процесс производства;

T' – готовая продукция;

Д' – денежные средства, полученные в результате реализации продукции.

Время, за которое оборотные средства проходят период производства и обращения, т.е. совершают полный кругооборот, называется *периодом оборота* оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости показывает число кругооборотов, которые средства совершают за период:

$$K_{об} = N_{реал.} / C_{о.с.}$$

$N_{реал.}$ – объем реализованной продукции за период;

$C_{о.с.}$ – средний размер оборотных средств.

За период принимают:

30 дней – месяц;

90 дней – квартал;

360 дней – год.

Коэффициент загрузки – показатель, обратный $K_{об}$., т.е. их сумму на 1 рубль реализованной продукции.

$$K_z = C_{о.с.} / N_{реал.}$$

Длительность оборота (в днях):

$T_{об.} = F_{пл.} / K_{об}$.

$F_{пл.}$ – длительность планового периода, дни.

Нормирование – процесс установления экономически обоснованных нормативов, т.е. минимальных, но достаточных сумм оборотных средств.

К категории **нормируемых средств** относятся:

- производственные запасы;
- незавершенное производство;
- расходы будущих периодов;
- готовая продукция на складе.

К **ненормируемым** относят:

- денежные средства;
- средства в расчетах;
- продукция, отгруженная потребителям.

Норматив, установленный на отдельный элемент оборотных средств называется частным. Сумма всех частных нормативов – общий (совокупный норматив).

Этапы нормирования:

- расчет нормы запаса оборотных средств (дни);
 - определение величины однодневного расхода данного вида оборотных средств;
 - определение частного норматива оборотных средств в денежном выражении путем умножения однодневного расхода на норму запаса в днях.
-



Тема 2.4

Труд как фактор производства

Труд – не просто двигатель прогресса, труд – это основа существования и жизнедеятельности человека, поскольку под его воздействием развивается мозг, речь, накапливается опыт, совершенствуются умения.

Труд как фактор производства имеет содержание и характер. По содержанию различают низкоквалифицированный, средней квалификации и высококвалифицированный труд.

К основным элементам труда относятся предметы труда, средства и целесообразная деятельность человека.

Основные результаты труда: экономические блага, развитие человека условия жизни человека, накопление знаний и опыта.

У труда есть количественные и качественные характеристики.

Качественные характеристики труда – это уровень квалификации сотрудников, *количественные* – затраты (количество работающих, интенсивность трудовой деятельности, рабочее время). Чем больше времени требуется на обучение и подготовку специалиста, тем большей квалификацией он обладает. Для того, чтобы определить характер труда, нужно провести тщательный анализ соединения рабочей силы и средств производства, уточнить – кто и в каких количествах присваивает результаты труда.

С учетом этого выделяют три основных социальных вида труда: *свободный, наемный и принудительный.*

Свободный труд носит добровольный характер. Это трудовая деятельность на самого себя, когда хозяин и работник выступают в одном лице. Типичный пример такой деятельности: предприниматель, фермер и т.д.

Принудительный труд – это работа по принуждению (труд рабов). В настоящее время встречаются свободный и наемный вид труда.

Если трудовая деятельность носит *наемный характер*, значит, работодатель и работник – это разные люди, их отношения оформляются трудовым договором, иногда соглашением или контрактом, а по результатам труда работник получает определенное денежное вознаграждение.

Рабочая сила как товар

Отношения найма предполагают сделку между работником и собственником капитала о предоставлении в распоряжение второго рабочей силы первого за определенную плату.

С точки зрения отношений собственности, рабочий, как владелец рабочей силы передает право ее использования, распоряжения и присвоения результатов ее использования владельцу капитала. По-существу, это не что иное, как сделка купли-продажи рабочей силы как товара.

Существование рабочей силы как товара предполагает наличие у нее характерных всем товарам свойств: стоимость и потребительная стоимость.

Стоимость товара «рабочая сила» определяется вложенными в ее производство затратами:

- затраты на необходимые рабочему и его семье средства существования.
 - затраты на образование рабочего, как общие, так и профессиональные.
 - на восстановление способности к труду.
 - затрат на содержание детей рабочих.
-


Потребительная стоимость – качественная определенность товара, она обусловлена физическими, химическими и другими природными свойствами, которыми его наделяет человек, производитель. Потребительские стоимости удовлетворяют личные потребности человека. Например, одежда, жилье, еда удовлетворяют ее материальные потребности, а картины, книги, музыка - духовные. Другие потребительские стоимости удовлетворяют производственные нужды, служат для дальнейшего производства благ и услуг, это средства производства. Потребительскими ценностями являются как продукты труда, так и многочисленные вещи, данные природой (рыба в водоеме, плоды дикорастущих растений и т.п.). Однако в условиях товарного производства продукт труда приобретает новых специфических свойств, которые делают его товаром.

Производительность труда – это первично количественный показатель, характеризующий **результативность труда**. Показатель же эффективности труда, в первую очередь выражает качественную сторону результата труда, а также отражает необходимость его экономного использования. **Производительность** труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени. Обратная величина – **трудоемкость** измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции.


Производительность труда зависит от ряда факторов, которые можно подразделить на субъективные и объективные.

К *субъективным факторам* относят все то, что непосредственно связано с человеком как субъектом труда. Прежде всего, это его квалификация. Квалифицированный труд в единицу времени создает больше благ, чем неквалифицированный. Другим фактором является кооперация труда. Важную роль в обеспечении производительности труда играет его организация. Организация труда должна исключать непродуктивные затраты усилий работников, обеспечивать ответственное отношение к труду, вызывать у работников заинтересованность в результатах своего труда.

К *объективным факторам* производительности труда относят изменения в вещественных факторах производства – земле и капитале, выступающих в качестве объектов труда. Например, замена менее плодородного участка земли на более плодородный позволяет увеличить урожай при прежних затратах труда. Оснащение работников машинами ведет к увеличению объемов производства продукции даже при сокращении затрат труда. Здесь можно видеть, что действие объективных факторов ведет к тому, что они замещают труд как фактор производства.



**Раздел 3.
Экономический механизм
функционирования
предприятия**



Тема 3.1
Основы теории спроса и предложения

Основные параметры, регулирующие поведение участников рынка: *спрос, предложение и цена*, между которыми существует взаимная связь.

Спрос - это желание потребителя купить конкретный товар или услугу по конкретной цене в течение определённого периода времени, подкреплённое готовностью оплатить покупку.

Величина спроса - это объём (количество) товара определённого вида, который покупатели готовы (хотят и могут) приобрести в течение определённого периода при определённом уровне цены на этот товар.

Цена - денежное выражение стоимости товаров и услуг.

Цена спроса - максимальная цена, по которой потребители готовы купить некоторое количество товара за определённый период времени.

Закон спроса: повышение цен обычно ведёт к снижению величины спроса, а снижение цен - к её увеличению.

Основные неценовые факторы спроса:

- цены на *сопряжённые товары (товары-субституты и complements)*;
- *товары-субституты* - взаимозаменяемые товары, повышение цены на один из которых ведет к повышению спроса на другой, и наоборот;
- цены на *комплементарные товары* - взаимодополняемые товары, повышение цены на один из которых ведет к уменьшению спроса на другой, и наоборот;
- число покупателей;
- ожидания изменения цены;
- потребительские предпочтения;
- мода;
- доход потребителя и др.

Предложение - это желание производителя произвести и предложить к продаже на рынке свои товары по конкретным ценам из ряда возможных цен в течение определённого периода времени.

Величина предложения - это объём (количество) товара определенного вида, который производители готовы (хотят и могут) предложить в течение определённого периода при определённом уровне цены на этот товар.

Цена предложения - минимальная цена, по которой продавцы готовы продать некоторое количество данного товара за определённый период времени.

Закон предложения: повышение цен обычно ведёт к росту величины предложения, а снижение цен - к её уменьшению.

Основные неценовые факторы предложения:

- цены на ресурсы;
 - технология производства;
 - число продавцов на рынке;
 - ожидания изменения цен;
 - цены на другие товары;
 - мода;
 - налоги и дотации и др.
-

Тема 3.2

Издержки производства и затраты на производство и реализацию продукции

Издержки организации (предприятия) определяются особенностями производственного процесса и ценами на ресурсы.

Издержки производства – есть сумма всех затрат организации (предприятия) на производство товаров и услуг, проданных в течение определенного периода времени.

Практика свидетельствует, что величина издержек зависит от объема выпускаемой продукции. В связи с этим существуют их деление на *зависимые* и *независимые* от величины производства.

Независимые – это есть **постоянные издержки** организации. Они определяются тем, что их стоимость должна быть оплачена даже в случае остановки деятельности организации (предприятия).

К **постоянным издержкам** относятся:

1. Рентные платежи.
2. Страховые взносы.
3. Заработная плата управленческому персоналу.
4. Административные расходы.
5. Оплата за охрану и т.д.

Обозначаются постоянные издержки: **FC (Fixed Cost)**.

В отличие от постоянных, *переменные издержки* непосредственно зависят от количества произведенной продукции. Они состоят из затрат на сырье и материалы, энергию, заработной платы рабочих, затрат на транспортировку и т.д.

Обозначаются переменные издержки: *VC (Variable Cost)*.

Существует категория *общих или валовых затрат*. Они обозначаются: *ТС (Total Cost)* и представляют собой сумму постоянных и переменных затрат. Вычисляются по формуле:

$$TC = FC + VC$$

В силу того, что постоянные издержки неизменны на протяжении производственного цикла, общие издержки в своем развитии следуют за изменением переменных.

При анализе издержек важно учитывать временной фактор, то есть необходимо различать кратчайший, короткий и долгосрочный периоды:

- **кратчайший период** функционирования организации – это временной промежуток, в течение которого она не может изменить ни одного из имеющихся у нее видов производственных ресурсов. Считается, что все факторы производства организации (предприятия) постоянны.

- **краткосрочный период** функционирования организации – это временной промежуток, в течение которого она не может изменить объем, по крайней мере, одного из имеющихся у нее видов производственных ресурсов. Обычно в качестве фиксированного ресурса рассматриваются производственные мощности.

При этом организация может изменить интенсивность использования фиксированного ресурса за счет варьирования используемых объемов других, переменных ресурсов (в частности, труда).

Таким образом, в краткосрочном периоде одна часть ресурсов организации (предприятия) является переменной, другая – постоянной, соответственно, одна часть издержек образует постоянные издержки, другая – переменные.

- **долгосрочный период** функционирования организации – временной промежуток, в течение которого она может изменить объемы (количество) всех используемых ресурсов, включая и производственные мощности. При этом все ресурсы являются переменными, т.е. постоянных издержек нет.

Для управления производством важно знать величину издержек в расчете на единицу выпуска.

В связи с этим рассчитывают *средние издержки* – частное определение величины издержек на количество единиц продукции, произведенной организацией.

Принятые обозначения:

AFC – *средние постоянные издержки*;

AVC – *средние переменные издержки*;

ATC – *средние общие издержки*.

Вычисляются по формулам:

$$AFC = FC \div Q$$

$$AVC = VC \div Q$$

$$ATC = TC \div Q = AFC + AVC$$

Т.к. целью функционирования организации (предприятия) является максимизация прибыли (а один из способов максимизации – это повышение объема производства), то предметом расчетов выступает объем производства, что в свою очередь, вызывает необходимость использования категории предельных издержек.

Предельные издержки – это издержки на производство каждой дополнительной единицы продукции относительно фактического или расчетного объема производства.

Обозначение: **MC (marginal cost)**

$$MC = \Delta TC \div \Delta Q$$

где ΔTC –приращение валовых издержек;

ΔQ –приращение объёма выпуска продукции.

Себестоимость продукции отражает текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Себестоимость – есть важный качественный показатель хозяйственной деятельности организации (предприятия), инструмент оценки технико-экономического уровня производства и труда, качества управления и т.п. Себестоимость служит исходной базой для формирования цен, оказывая непосредственное влияние на величину прибыли и уровень рентабельности.

Себестоимость может быть: **1) плановой; 2) фактической.**

Плановая себестоимость – максимально допустимые затраты, которые при данном уровне техники и организации производства являются для предприятия необходимыми.

Фактическая себестоимость отражает степень выполнения плановых заданий по снижению себестоимости на основе сопоставления плановых затрат с фактическими затратами.



Тема 3.3
Формирование цен на
продукцию предприятия

Цена – количество денег, за которое продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара.

В современных рыночных условиях **цена выступает** как связующее звено между производителем и потребителем и выполняет следующие функции:

- **учетную** (цена отражает общественно необходимые затраты на производство и реализацию продукции и оценивает затраты и результаты производств),
- **стимулирующую** ресурсосбережение, повышение эффективности производства, улучшение качества продукции, внедрение новых технологий,
- **распределительную** (учет в цене акциза на отдельные группы и виды товаров, налога на добавленную стоимость и других форм централизованного дохода, поступающего в бюджет государства, региона и т. д.).

В практике используется множество видов цен, связанных с различными особенностями купли-продажи. Многообразие цен отражено в их классификации.

Классификация цен:

В зависимости от размера поставляемой партии товара различают цены:

- *оптовые;*
- *розничные.*

По субъекту формирования:

- *государственные;*
- *рыночные;*
- *мировые.*

Оптовая цена – применяется при поставках товара крупными партиями и не включает торговую (розничную) надбавку.

Розничная цена – цена товара в розничной сети, по которой продажа ведется отдельным покупателям очень малыми партиями (1-3 шт.). Розничная цена отличается от оптовой на величину розничной надбавки, компенсирующей расходы, связанные организацией розничной торговли.

Государственная цена – цена, устанавливаемая и фиксируемая на определенный период времени государством в пределах его территории.

Рыночная цена – свободная цена товара на рынке, являющаяся предметом соглашений (контрактов) между покупателем и продавцом. Рыночная цена формируется на основе договорных цен, устанавливаемых по соглашению сторон в договоре купли-продажи, и зависит от соотношения спроса и предложения на этот товар или группу взаимозаменяемых товаров.

Мировая цена – типичная цена (в расчете на базовые качественные характеристики товара), применяемая в международных контрактах.

Расчет цены на товар предполагает выполнение ряда последовательных этапов.

Филипп Котлер предлагает следующий порядок расчета исходной цены исходя из шести этапов: **1** — постановка задач ценообразования, **2** — определение спроса, **3** — оценка издержек, **4** — анализ цен и товаров конкурентов, **5** — выбор метода ценообразования, **6** — установление окончательной цены.

1-й этап. Постановка целей и задач ценообразования. Руководство фирмы рассматривает цену как переменный фактор, оказывающий прямое воздействие на выручку от продажи товаров, структуру производства, методы работы фирмы. Рассчитывая цену, фирма должна четко определить для себя, каких целей она хочет добиться с помощью устанавливаемой цены на товар. Чем четче сформулирована цель, тем более правильно будет установлена цена.


2-й этап. Определение спроса. Как известно, цена и спрос зависят друг от друга. Цена может увеличиться, когда спрос велик, и уменьшиться, когда он ослабевает, притом что затраты на производство товара в обоих случаях останутся неизменными. Поэтому фирма должна оценить эластичность спроса по цене, определить вероятное количество товаров, которое можно продать на рынке в течение некоторого времени по ценам разного уровня. Здесь важно помнить, что спрос определяет максимальную цену, по которой фирма может продать свой товар.

3-й этап. Оценка издержек производства. Издержки производства определяют минимальную цену товара. Поэтому на данном этапе фирма определяет постоянные, переменные, валовые издержки производства при различных объемах выпуска. Все фирмы стремятся установить такую цену, которая покрывала бы все издержки производства и обеспечивала бы справедливую прибыль.

4-й этап. Анализ цеп и качества товаров конкурентов. Только изучив цены и качество аналогичных изделий конкурентов, фирма может более объективно оценить положение своего товара по отношению к товарам фирм-конкурентов. На основе аналитического сравнения своего и чужого товара можно будет установить более высокую цену, чем у конкурентов, или, наоборот, более низкую, спрогнозировать ценовую реакцию или ответ конкурента па появление нового товара с соответствующей ценой.

5-й этап. Выбор метода ценообразования. Цену можно рассчитать различными способами, каждый из которых по-разному влияет на уровень цены. Поэтому фирмы стремятся выбрать такой метод, который позволяет более правильно сформировать цену на конкретный товар.

6-й этап. Расчет уровня цепи па основе выбранного метода. На этом этапе устанавливается окончательный уровень цены, оформляются соответствующие документы. Окончательная цена устанавливается с учетом реакции на уровень цены покупателей, посредников, конкурентов, государства и т.д.



Тема 3.4
Качество и
конкурентоспособность
продукции

Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повышение качества продукции в значительной степени определяет выживаемость и успех предприятия в условиях рынка, темпы технического прогресса, внедрение инноваций, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии.

Качество – это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Если необходимо дать оценку качества продукции, то надо сравнить совокупность ее свойств с каким-то эталоном. Эталоном могут быть лучшие отечественные или зарубежные образцы, требования, закрепленные в стандартах или технических условиях. При этом применяется термин **«уровень качества»**.

Количественная характеристика свойств продукции, составляющих ее качество, называется **показателем качества продукции**. Общепризнанная классификация следующих 10 групп свойств и соответствующих показателей: назначение, надежность, технологичность, стандартизация и унификация, эргономические, эстетические, транспортабельность, патентно-правовые, экологические, безопасность.

Показатели назначения характеризуют основную функциональную причину полезного эффекта от эксплуатации изделия. Для продукции производственно-технического назначения таким показателем может служить ее производительность.

Показатели надежности характеризуют свойства объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров и требуемых функций. Надежность объекта включает безотказность, долговечность, ремонтпригодность и сохраняемость.

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте изделий. Именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств, труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации изделий.

Эргономические показатели отражают удобство эксплуатации изделия человеком. Это могут быть усилия, необходимые для управления трактором, автомобилем, освещенность, температура, влажность, вибрация, излучение и т.д.

Эстетические показатели характеризуют композиционное совершенство изделия. Это рациональность формы, сочетание цветов, стабильность товарного вида изделия, стиль и т.д.

Показатели транспортабельности отражают приспособленность изделия для транспортировки различным транспортом без нарушения его свойств.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности.

Экологические показатели отражают степень влияния вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при хранении, эксплуатации или потреблении продукции, например, содержание вредных примесей, вероятность выбросов вредных частиц.

Показатели безопасности определяют степень безопасности эксплуатации и хранения изделий, т.е. обеспечивают безопасность при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании и потреблении продукции.

Совокупность перечисленных показателей формирует качество продукции. Изделие должно быть надежным, хорошо выполнять свои функции, т.е. удовлетворять те потребности, для которых оно предназначено.

Стандарт – нормативно-технический документ, содержащий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утвержденный признанным органом (или предприятием).

Важнейшим условием успешной работы предприятия в рыночной экономике является **конкурентоспособность его продукции**.

Конкурентоспособность продукции — это характеристика товара (услуги), отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Два элемента — потребительские свойства и цена — являются главными составляющими конкурентоспособности товара (услуги).

И все же, как ни важны внепроизводственные аспекты деятельности фирм по обеспечению конкурентоспособности, основой являются качество и цена. Исходя из этого, **формулу конкурентоспособности товара** можно представить в следующем виде:

Конкурентоспособность товара = Качество + Цена + Обслуживание

Управлять конкурентоспособностью – значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих и направлять основные усилия на решение задач повышения качества продукции, снижения издержек производства, повышения экономичности и уровня обслуживания.


Тема 3.5

Финансовые результаты и эффективность производственно- хозяйственной деятельности предприятия

Эффективность производственной, инвестиционной и финансовой деятельности выражается в финансовых результатах. **Прибыль** и **доход (выручка)** являются основными показателями финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Доход представляет собой выручку от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат. Получение выручки (дохода) за произведенную и реализованную продукцию еще не означает получение прибыли. Для выявления финансового результата необходимо выручку (доход) сопоставить с затратами на производство и реализацию: когда выручка (доход) превышает затраты, тогда финансовый результат свидетельствует о получении прибыли

Прибыль – выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления предпринимательской деятельности, представляющий собой разность между полученными совокупным доходом и совершенными совокупными затратами в процессе этой деятельности. В условиях рынка получение прибыли – непосредственная цель производства субъекта хозяйствования. При равенстве выручки и затрат удастся лишь возмещать затраты – прибыль отсутствует, а следовательно, отсутствует и основа развития хозяйствующего субъекта. Когда затраты превышают выручку, субъект хозяйствования несет убытки – это область критического риска, что ставит хозяйствующего субъекта в критическое финансовое положение, не исключающее банкротство.



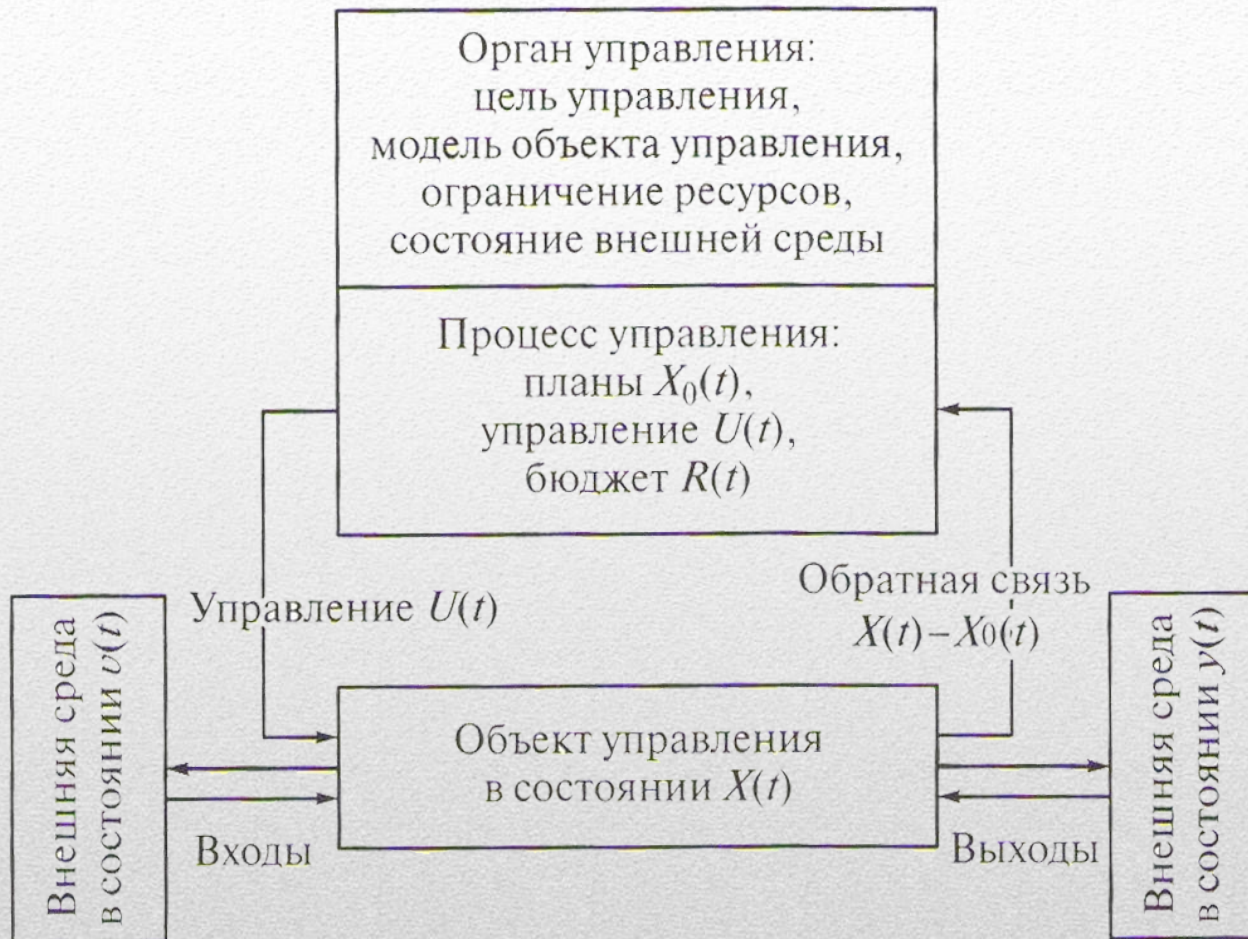
Тема 4.1
Сущность и функции
управления производством

Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе производства.

Производство - центральное ядро промышленного предприятия, организованное на основе рационального сочетания в пространстве и во времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий.

Управление производством - непрерывно протекаемый во времени процесс, обеспечивающий реализацию целей по выпуску продукции на основе создания необходимых условий для его эффективного протекания.

Главной **задачей управления** является обеспечение роста эффективности производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышения производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.



Основные составляющие системы управления

Управление рассматривается как цилиндрический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции управления:

- **Функция управления** (вид деятельности, основанный на разделении и кооперации труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления);
- **Функция планирования** (всегда направлена на достижение целей управления. Конечным итогом этого процесса является возможность выработки научно обоснованных плановых и управленческих решений);
- **Функция организации** (это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с объектом управления и другими управляющими системами во времени и пространстве);
- **Функция координации** (осуществляется в целях обеспечения согласованной и сглаженной работы предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив работников, занятых в процессе производства, со стороны линейных и функциональных служб предприятия и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность);

Функции управления:

- **Функция регулирования** (состоит в сохранении режима функционирования предприятия. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов);
- **Функция учета, анализа и контроля** (объединяет три составляющих. С помощью учета осуществляется сбор информации о состоянии управления производством. Учет служит базой для анализа - комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов. Контроль является средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и оцениваются их последствия);
- **Функция мотивации** (влияет на персонал в форме побудительных мотивов к эффективному труду, коллективных и индивидуальных поощрительных мер, методов морального и материального стимулирования и т.д.).

Перечисленные функции в совокупности и взаимосвязи образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством.

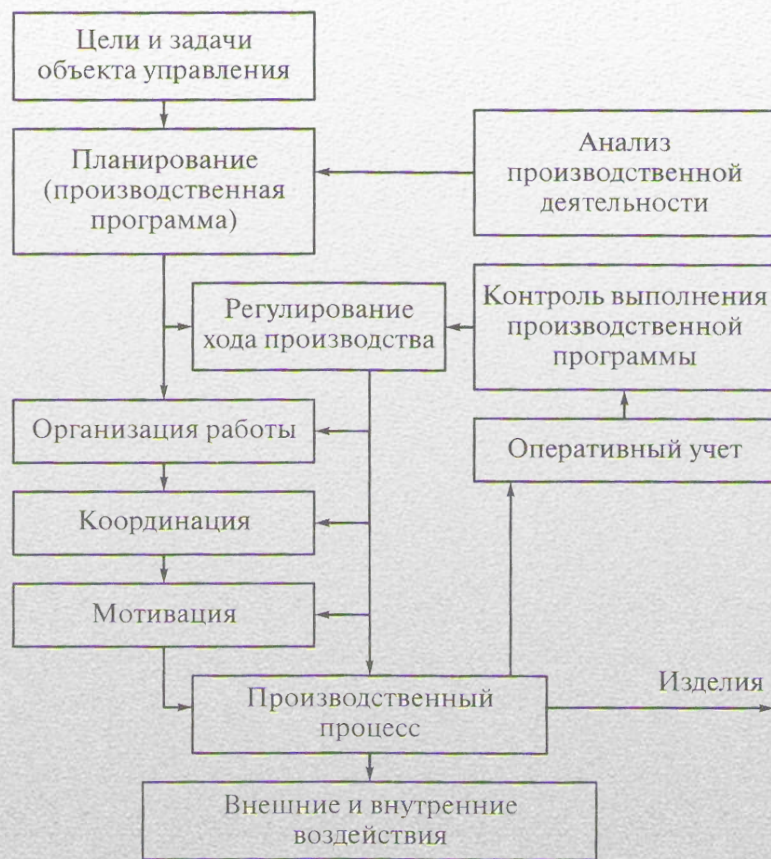



Схема цикла управления производством



Тема 4.2
Методы и структуры
управления

Важнейшими принципами управления производством являются следующие:

- 1. *Целевая совместимость и сосредоточение*** - создание целенаправленной системы управления, ориентированной на организацию производства той продукции, в которой в данное время нуждается потребитель.
 - 2. *Непрерывность и надежность*** - создание условий производства, при которых достигается стабильность и непрерывность заданного режима производственного процесса.
 - 3. *Планомерность, пропорциональность и динамизм*** - нацеливает систему управления на решение долговременных задач развития предприятия с помощью долгосрочного, текущего и оперативного планирования.
 - 4. *Распределение функций управления (демократический принцип)*** - основано на методах общественного разделения труда, согласно которым за функциональным подразделением предприятия закрепляется определенная часть управленческой работы.
 - 5. *Научная обоснованность управления*** - означает, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы и выверены на практике.
-

- 
6. ***Эффективность управления*** - рациональное и эффективное использование ресурсов производства, выпуск конкурентоспособной продукции.
 7. ***Совместимость личных, коллективных и государственных интересов*** - определяется общественным характером производства.
 8. ***Контроль и проверка исполнения принятых решений*** - разработку конкретных мероприятий по вскрытию недостатков, мешающих выполнению производственных заданий.
-

Методы управления:

- **Организационно - распорядительные методы** (прямое воздействие, носящее директивный, обязательный характер, основанное на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. К их числу относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. Они основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям);
- **Экономические методы** (это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработная плата, себестоимость, прибыль, цена).);
- **Социально-психологические методы** (применяются в целях повышения социальной активности персонала. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления);

Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамического развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую систему.

Информационное обеспечение управления - это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом.

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность фирм в целом и ее производственно-сбытовых подразделений, а также фактический материал о всех факторах, влияющих на состояние и тенденции развития фирмы.

Создание пакетов прикладных программ получило в современных условиях существенное развитие. Разработкой программ стали заниматься и специализированные небольшие фирмы.

Информационные системы управления предприятием предназначены для управления основными бизнес-процессами и ресурсами предприятия. Они покрывают все уровни управления – от операционного до стратегического – и охватывают все функциональные области деятельности предприятия.

Пути решения проблем при внедрении информационных систем:

- *Первый* - разработка системы собственными силами;
 - *Второй* - приобретение универсальной системы или пакета прикладных программ;
 - *Третий* - делегирование функций и полномочий по внедрению информационных технологий внешним организациям (аутсорсинг).
-

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность связей между звеньями и разработками, занятыми решением управленческих задач организации. В нем выделяют следующие элементы : звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи.

- 1.** К **звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.
 - 2.** Под **уровнем управления** понимаются совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления предприятием. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: высшее - среднее - нижнее звено управления.
 - 3.** **Связи** в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность предприятия или его структурных подразделений.
-

В зависимости от характера связей выделяют несколько основных типов структур управления:

1. В *линейной структуре* управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.
Достоинство: простота, экономичность, предельное единоначалие.
Основной недостаток: высокие требования к квалификации руководителей.
Сейчас практически не используется.



Линейная структура управления

2. **Функциональная структура** управления - связь административного управления с осуществлением функционального управления. В качестве исполнителей в функциональной структуре управления могут выступать начальники отделов, цехов и участков.



Функциональная структура управления

3. *Линейно - функциональная структура* - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Эта структура применялась наиболее широко.



Линейно-функциональная структура управления

4. В дивизиональной (филиальной) структуре управления дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически.



Дивизиональная структура управления

5. *Множественная структура* объединяет различные структуры на разные ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.



Матричная структура управления, ориентированная на продукт

6. **Матричная структура** характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы ли направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет линейно-функциональную структуру.



Матричная структура управления по проектам



Тема 4.3

Методы разработки и принятия управленческих решений

Принятие решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой. **Решение** представляет собой такой акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные и т.п.).

Решения могут приниматься с помощью **интуиции, суждения, методом рационального разрешения проблем.**

Интуитивное решение - это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный.

Решение, основанное на суждении, представляет собой выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом.

Рациональное решение принимается с помощью объективного аналитического процесса, связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением альтернатив, оценкой альтернатив и окончательным выбором.

Среди *многообразия решений* можно выделить *необходимые* (приближающие организацию к цели, улучшающие ситуацию в управляемой системе, повышающие эффективность ее функционирования) и *избыточные* (мешающие работать).

Решения подразделяют на *оперативные* (поддерживают нормальное функционирование управляемого объекта, не внося в его работу каких-либо существенных качественных изменений) и *стратегические* (направлены на достижение количественных и качественных изменений в самой структуре управляемого объекта в целях повышения эффективности его работы).

Функции решения:

- *Направляющая функция* - это установление цели, выбор и обоснование стратегических направлений развития, а также качественных структурных изменений;
- *Организирующая функция* - координация действий отдельных частей и элементов управляемой системы;
- *Мотивирующая функция* - согласование различных интересов, трансформация их в общий вектор.

Технология подготовки и принятия решения включает четыре стадии:

1. Определение проблемы и выяснение ее причины.
2. Установка цели.
3. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
4. Выбор наилучшего варианта.

В процессе разрешения сложных проблем и принятия обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы, которые принято делить на два основных класса: модели и методы.

Основные методы принятия решения:

- *Дерево решений* - это графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет принятое решение;
- *Организирующая функция платежная матрица*, или *матрица решений*, применяется, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение цели. Она представляет собой таблицу, в которой по вертикали указываются возможные решения, а по горизонтали— состояние среды, на которую нельзя влиять.

Основные модели принятия решения:

Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов;

Модели теории очередей применимы для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них;

Модели управления запасами используются для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах;


Модели линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей;

Имитационное моделирование процесс создания модели и ее экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации;

Экономический анализ - объединяет почти все методы оценки издержек и экономических выгод, относительной рентабельности .

Основные этапы реализации решений:

1. Оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действия для выполнения данного решения со сроками и исполнителями.
 2. Организационная работа по выполнению решения: материально-техническое обеспечение, подготовка и переподготовка кадров и т.д.
 3. Контроль за выполнением решения.
-



Тема 4.4
**Мотивация, профессиональная
адаптация и планирование деловой
карьеры**

Мотив - это внутренняя побудительная причина к какому-либо действию. Мотив человека к действию связан с реализацией потребностей.

Классификация потребностей человека:

Первичные потребности (физические и врожденные, все они заложены в генетическом коде людей).

Вторичные потребности (психологические и приобретенные).

Мотивация - это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения (все, что человек считает ценным для себя), удовлетворяющих в итоге возникшую потребность.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы.

Стимулы - это те внешние условия, которые созданы самими субъектами хозяйствования для более успешной реализации собственных потребностей.

Содержательные теории мотивации:

- 1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу*** предполагает, что пять основных типов потребностей (физические, безопасности, социальные, признания и самоутверждения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, определяющую поведение человека.
 - 2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клелланда*** особый акцент делает на потребностях высших уровней по иерархии А. Маслоу. Д. Мак Клелланд полагает, что людям в наибольшей степени присущи три потребности - власти, успеха, причастности.
 - 3. Двухфакторная теория Ф.Герцберга*** предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и фактор-мотиваторы, связанные с самим характером и сущностью работы.
-

Процессуальные теории мотивации:

1. **Теория ожиданий Виктора Врума** базируется на том, что активная потребность - не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению поставленной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.
 2. **Теория справедливости С. Адамса** считает основным источником трудовой мотивации беспристрастность или справедливость.
 3. **Модель Портера-Лоулера** включает элементы теорий ожиданий и справедливости. В модели Портера-Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характера, а также оценки его роли.
-

Одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении кадров является адаптация.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

На сегодняшний день планирование карьеры является одним из наиболее актуальных направлений деятельности менеджеров по персоналу.

Виды карьеры:

Профессиональная (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию)

;

Внутриорганизационная (охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации).

Модели внутриорганизационной карьеры:

Карьера «трамплин» - это последовательное продвижение вверх по служебной лестнице. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые;

Карьера «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время;

Карьера «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года);

Карьера «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении должности.