

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гидрометеорологический университет»**

**Т.В. Бикезина, А. А. Курочкина, С.В. Грибановская, Е.Н. Островская,
А.Ю. Панова, Ю.Е. Семенова**

Экономика и управление организацией

Учебно-методическое пособие для студентов

Направление 38.04.01 «Экономика»

Экономика природопользования

Санкт-Петербург
2019

УДК 33

ББК 65.053

Т.В. Бикезина, А.А. Курочкина, С.В. Грибановская, Е.Н. Островская, А.Ю. Панова, Ю.Е. Семенова. Экономика и управление организацией. Учебно-методическое пособие / Т.В. Бикезина, А. А. Курочкина, С.В. Грибановская, Е.Н. Островская, А.Ю. Панова, Ю.Е. Семенова – СПб.: РГГМУ, 2019. – 96 с.

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы, связанные с сущностью организации, экономикой и управлением основными и оборотными средствами компании, обосновываются теоретические и методические положения диагностики экономической безопасности организации, определяются современные подходы к экономике и управлению персоналом фирмы.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность «Экономика природопользования» и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Рецензенты:

- профессор факультета технологического менеджмента и инноваций ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», доктор экономических наук, профессор Т.Г. Максимова;

- профессор Высшей школы основ экономики и менеджмента Института промышленного менеджмента, экономики и торговли ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», доктор экономических наук, профессор В.Е. Засенко

© «Российский государственный гидрометеорологический университет» (РГГМУ), 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1 Понятие «организация»	4
1.2 Основные признаки организации	5
1.3 Внутренняя и внешняя среда организации	7
2 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	10
2.1 Основные средства: понятие, состав и классификация	10
2.2 Методика расчета и анализа показателей использования основных средств	15
3 СУЩНОСТЬ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ, ИХ СОСТАВ И ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	23
4 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	28
4.1 Сущность анализа финансово-хозяйственной деятельности организации	28
4.2 Методы анализа финансово-хозяйственной деятельности организации	29
5 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	37
5.1 Сущность экономической безопасности организации	37
5.2 Методы диагностики экономической безопасности организации	42
6 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	46
6.1 Управление персоналом организации	46
6.2 Производительность труда	50
6.3 Мотивация персонала организации	63
6.2 Формы и системы оплаты труда	70
6.5 Основные принципы организации и регулирования оплаты труда, состав фонда оплаты труда	73
7 МАРКЕТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ	78
7.1 Маркетинг: сущность, цели, задачи	78
7.2 Маркетинговые исследования в организации	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	91

1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие «организация»

Термин «организация» можно рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление), как процесс управления, как воздействие или действие (накапливание чего-либо).

Организация как объект – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. В таком понимании термин «организация» относится к таким сложным формациям, как предприятие, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы.

Организация как процесс – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования [5].

Это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т. е. «организовывание».

Современный подход к организации сводится к определению, согласно которому *организация* – это сознательно координируемая (имеющая определенную структуру) группа лиц (совокупность участников), действующая на постоянной основе для осуществления единой цели (цели данной организации).

Выделим общие характеристики организации [1].

1. Наличие ресурсов. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации. Каждая организация преобразует имеющиеся ресурсы для достижения определенной цели.

2. Организации зависят от внешней среды и в отношении ресурсов, и в отношении своих клиентов.

3. Организации основаны на разделении труда. Разделение труда может быть горизонтальным и вертикальным.

Горизонтальное разделение труда – разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. В крупных организациях горизонтальное разделение труда производится путем образования подразделений (отделов, служб), имеющих свои конкретные цели.

Вертикальное разделение труда предполагает координацию работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений, т.е. управление ими.

4. Необходимость управления. Хотя перед каждым подразделением ставятся конкретные цели, их деятельность должна быть скоординирована для реализации общей цели организации. Такой координацией занимаются руководители организации. Существует достаточно много классификаций организаций.

В соответствии с теорией организацией – организация (предприятие) признается только тогда, когда она обладает определенными, присущими ей признаками, без которых не может не только быть признанной, но и участвовать в законном хозяйственном обороте.

1.2 Основные признаки организации

Основными признаками организации являются:

1. Наличие цели.
2. Обособленность.
3. Целостность, единство, системность элементов и связей.
4. Саморегулирование с помощью внутриорганизационного центра.
5. Наличие единой организационной культуры.
6. Объединение участников системой коммуникационных каналов и постоянный обмен информацией.

Организационные переменные [49]:

Первичные переменные: внешняя среда; персонал; цели, задачи, стратегии; материальные ресурсы; финансовые ресурсы.

Переменные управления: организационная структура; процессы, руководство; поведение участников; коммуникации; инновации; информация.

Переменные эффективности: степень достижения целей; степень рациональности структуры и процессов; степень использования ресурсов; степень удовлетворенности людей.

Функции организации – обозначение некоторых универсальных требований (функциональных императивов), выполнение которых является необходимым условием для выживания и развития организации, а невыполнение – ставит под сомнение ее выживание и целедостижение [21]. Определяется как «роль повторяющегося социального действия», направленного на выживание (или интеграцию) социальной системы.

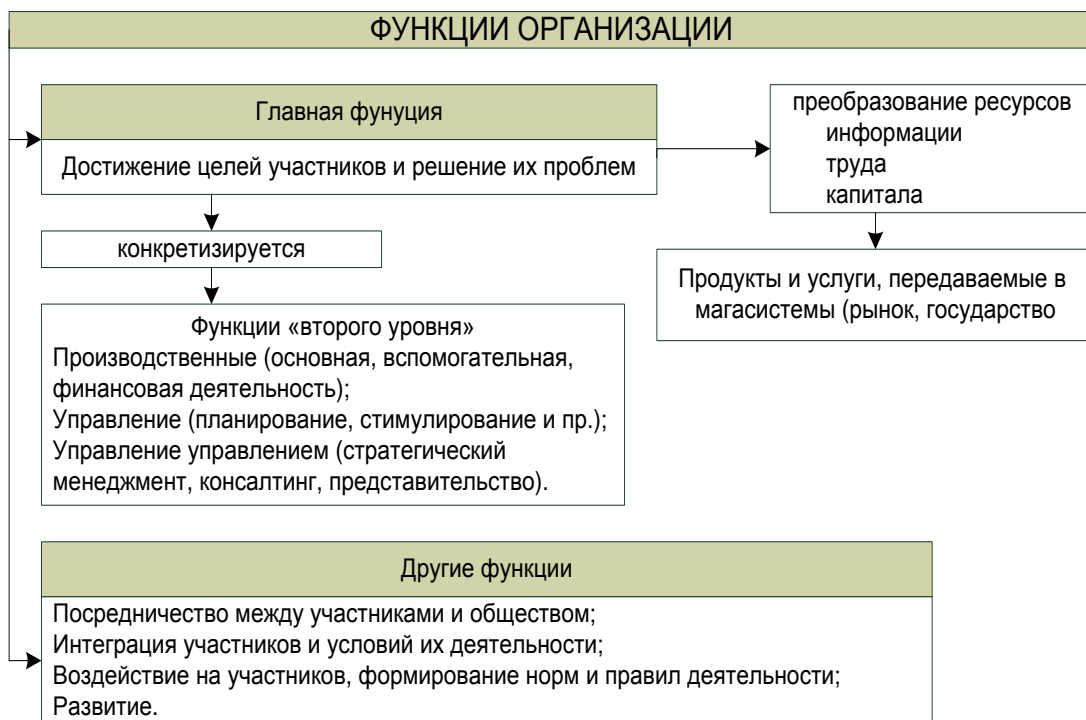


Рисунок 1.1 Функции социальной организации

Устойчивость организации определяется, как способность организации функционировать и развиваться в условиях внутренних и внешних воздействий, которая предполагает возвращаться в прежнее состояние и переходить на более высокую ступень развития [9].



Рисунок 1.2 Устойчивость социальной организации

1.3 Внутренняя и внешняя среда организации

Информация о внутренней среде организации необходима, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей.

Внутренняя среда организации формируется в соответствии с целями и задачами организации и в соответствии с возможностями организации (финансовыми, материальными).

Внутренняя среда определяется [22]:

- структурой организации (например, «снабжение-производство-финансы-отдел кадров-сбыт продукции»);
- системой ее управления;
- производственными технологическими процессами;
- уровнем автоматизации, разделением труда, коммуникациями.

В настоящее время учет воздействия внешних факторов, находящихся вне организаций, является необходимым так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Важно уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на ее деятельность, т.е. организация вынуждена приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность [37].

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации [31]:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица.

Б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

В) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

Г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации.

Д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

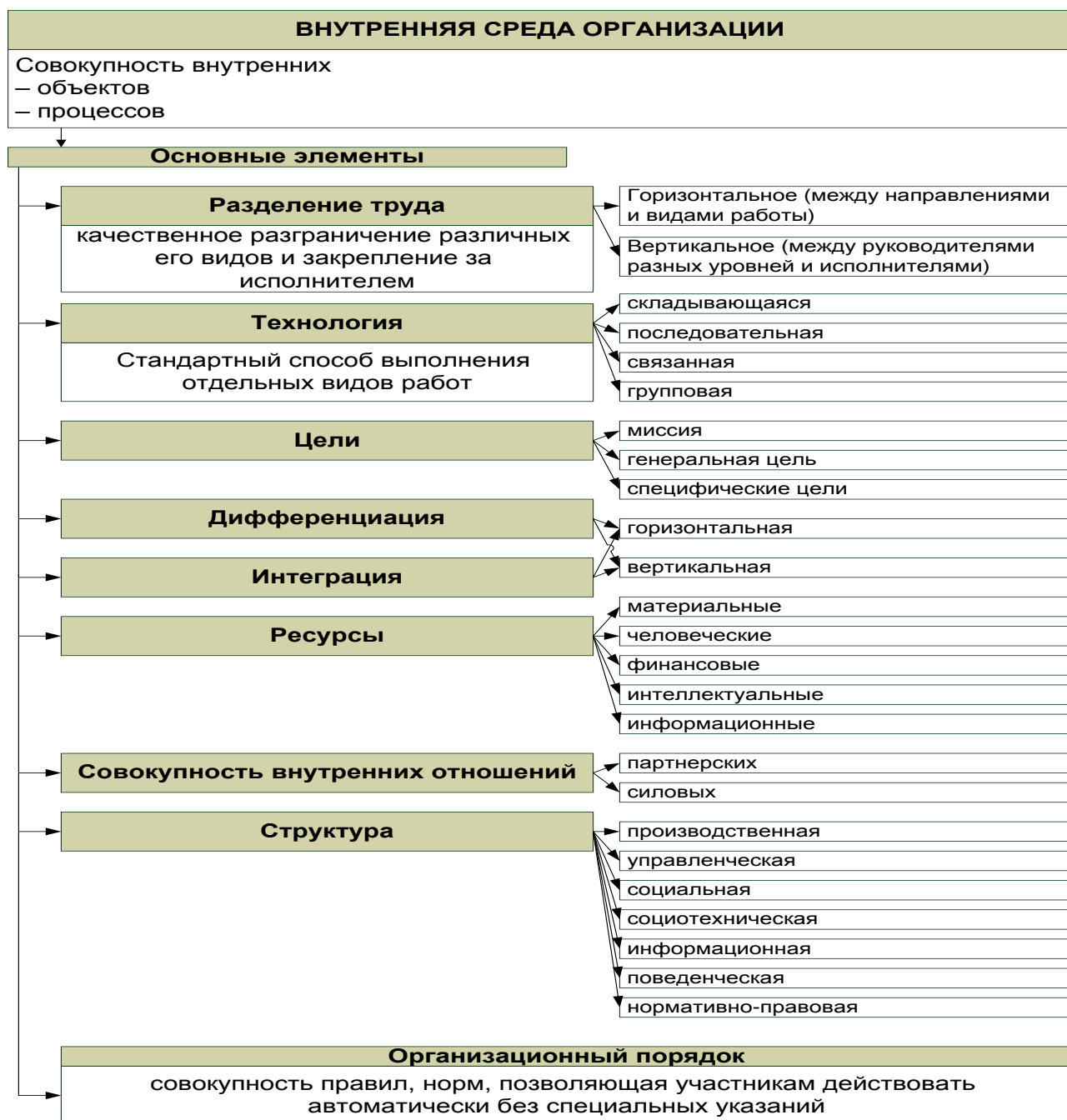


Рисунок 1.3 Внутренняя среда организации

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации [20]:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют

возможные области применения товаров.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями.

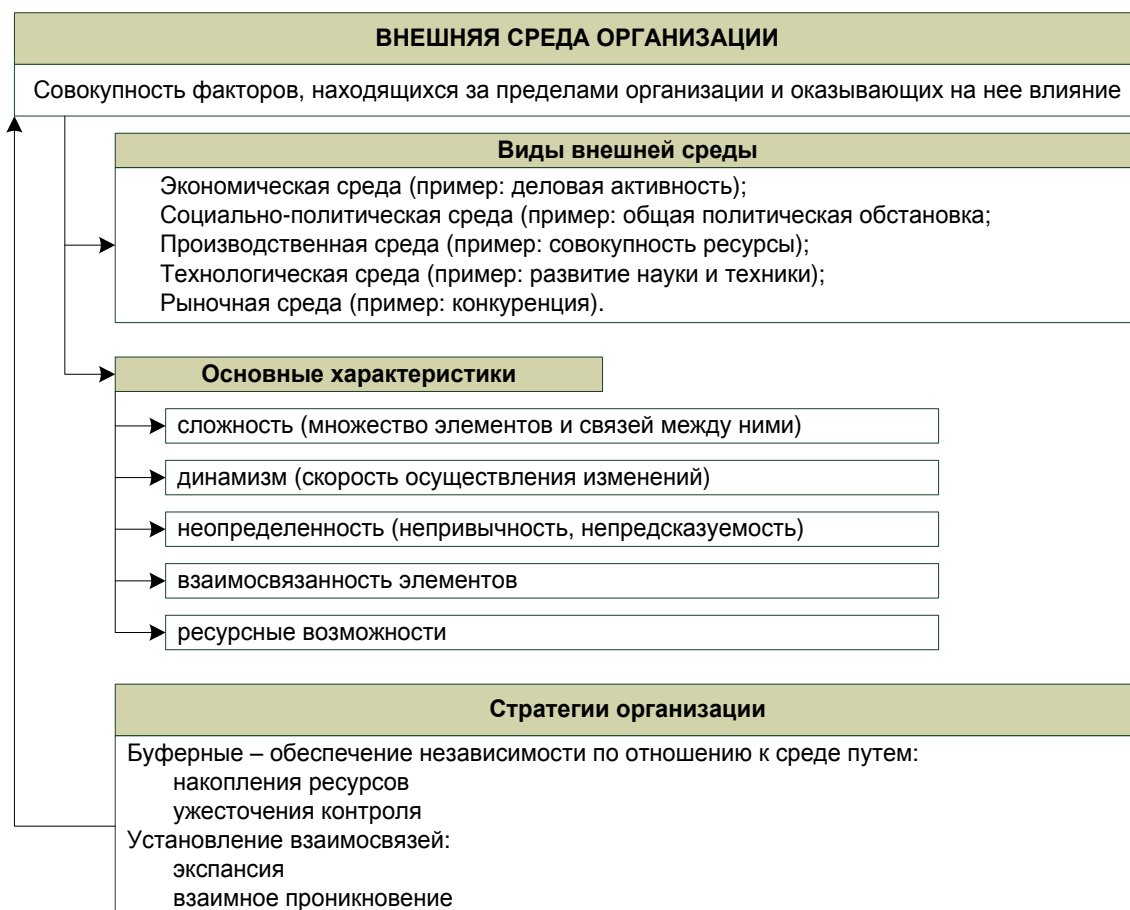


Рисунок 1.4 Внешняя среда организации

2 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Основные средства: понятие, состав и классификация

Основные средства (ОС) - это определенная часть имущества организации, которое используется для оказания услуг или выпуска продукции как средство труда на протяжении более одного календарного года, многократно участвует в процессе производства не меняя натурально-вещественную форму и переносит свою стоимость на стоимость изготавливаемой продукции частями [50].

В зависимости от классификации основных средств, их учет и анализ имеют свои особенности.

1. Классификация основных средств по видам.

В зависимости от состава и характера использования, существуют следующее распределение видов основных фондов (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 Классификация основных фондов организации в зависимости от состава и характера их использования

В каждой классификационной группе выстроена определённая структура, элементами которой являются отдельные подгруппы. Критерии отнесения объектов различные и обладают признаками, основанными на содержании и особенностях применения основных фондов организации[51].

Таблица 2.1 - Виды основных средств

№ п/п	Виды основных средств	Содержание и назначение
1.	Здания	Промышленные и хозяйственные постройки, в которых организована деятельность предприятия;
2.	Сооружения	Инженерные конструкции, выполняющие специальные функции (шахты, бассейны, печи, очистные сооружения);
3.	Передаточные устройства	К ним относятся объекты, функциональным назначением которых является передача электроэнергии, а также транспортировка жидкостей, газов, твёрдого сырья и взвесей (трубопроводы, тепло- и электросети, конвейеры);
4.	Машины и оборудование	Включают оснащение предприятия, включая производственные, измерительные и вычислительные мощности (станки, компьютерная техника, инженерные машины, краны и пр.);
5.	Транспортные средства	Охватывают транспортный парк предприятия;
6.	Инструменты	Вещественные объекты, с использованием которых оказывается непосредственное воздействие на предмет производства;
7.	Инвентарь и принадлежности	Выполняющие сопутствующую производству функцию (обеспечивают требуемые условия труда);
8.	Прочее	Не входящие в состав предыдущих подгрупп.

К основным средствам, основные их виды приведены в табл. 2.1, относится все то, что не расходуется в одном цикле производства. Но основные средства в процессе использования изнашиваются, и для организации важной является проблема их восстановления. Процесс переноса по частям стоимости основных средств по мере их физического или морального износа на себестоимость производимой продукции (работ, услуг) является амортизацией.

Опираясь на список видов основных средств и утверждённую Правительством классификацию, устанавливается срок полезного использования и амортизационные нормы [3].

Всего выделяют 10 амортизационных групп.

- 1 группа. Срок полезного использования имущественных объектов из этой группы - от одного года до двух лет. К примеру, специальные и передвижные компрессоры.
- 2 группа. Срок полезного использования составляет от двух до трех лет. Примером являются машины для уборки снега и косилки.
- 3 амортизационная группа основных средств классификатора. К примеру, устройства для пересчета монет и банкнот. Их срок полезного использования составляет от трех до пяти лет.
- 4 группа. К ней относится имущество, срок полезного использования которого составляет от пяти до семи лет. К примеру, подъемники и автопогрузчики.
- 5 амортизационная группа основных средств классификатора. В нее входят имущественные объекты, срок полезного использования которых составляет от семи до десяти лет. К примеру, водонагреватели и котлы отопления.
- 6 группа. Срок использования имущественных объектов этой группы составляет от десяти до пятнадцати лет. К ней относятся морские понтоны и плавучие причалы.
- 7 группа. Срок полезного использования средств этой группы составляет от пятнадцати до двадцати лет. Например, троллейбусные и трамвайные сети, не имеющие опор.
- 8 группа. К ней относятся имущественные объекты, срок использования которых составляет от двадцати до двадцати пяти лет. К примеру, линии метро.
- 9 группа. Срок полезного использования имущественных объектов из этой группы составляет от двадцати пяти до тридцати лет. Примером являются канализационные сети из керамики и чугуна.
- 10 группа. К ней относятся имущественные объекты, срок использования которых составляет более тридцати лет. К примеру, круизные суда и плавучие морские доки.

Начисление амортизации происходит в соответствии со следующими принципами:

1. Когда объект ОС поступает в учет организации, с первого числа месяца, который идет за месяцем введения объекта в пользование, нужно делать отчисления по амортизации.
2. Начисление амортизации заканчивается тогда, когда цена объекта была полностью погашена, или когда объект был списан.
3. Если ОС было законсервировано на срок более трех месяцев, или отправлено на ремонт и реконструкцию на срок более одного года, начисление амортизации по нему временно приостанавливается.
4. Амортизация никак не зависит от экономических итогов работы компании за период отчета. Она должна отражаться в текущем периоде.

5. Амортизация начисляется посредством накопления на специальном счете.

Начисление амортизации основных средств в бухгалтерии происходит по таким методам:

Линейный. Подразумевает равномерное исчисление амортизации на первичную стоимость ОС до остаточной стоимости в течении всего срока службы.

Нелинейный. Начисление осуществляется по группам объектов. Для расчета определяют остаточную цену объектов по балансу.

Снижаемого остатка. Метод основывается на расчете остаточной суммы амортизации за каждый год, отталкиваясь от остаточной цены имущества на начало периода отчета.

Метод списания по сумме количества лет. По такому способу амортизация рассчитывается на основании произведения первичной стоимости ОС и специального коэффициента. Коэффициентом является число лет, которое осталось до конца срока эксплуатации ОС, разделенное на сумму количества лет, составляющих этот срок.

Списание стоимости в пропорции к объемам выпуска товаров. Как понятно из названия, амортизация начисляется пропорционально объему выпущенных товаров и оказанных услуг за период отчета [3].

2. Классификация по фактическому сроку эксплуатации

Выделяются пять возрастных групп основных средств: до 5 лет, 5-10 лет, 10-15 лет, 15-20 лет и более 20 лет (не путать со сроком полезного использования).

К первым двум группам относятся преимущественно машины и механизмы предприятия, к последним двум – здания и сооружения.

Среднесрочным использованием характеризуются специальные сооружения, а также машины и оборудование для продолжительного применения.

3. Классификация по экономическим отраслям

Основные средства относятся к отрасли, как и производимая с их использованием продукция. Это обозначает, что классификацию основных средств стоит производить в условиях конкретной организации.

4. Классификация по функциональному предназначению

По функциональному предназначению разделяют 2 группы основных фондов:

- производственные – участвуют в производстве, и в свою очередь делятся на сельскохозяйственные и несельскохозяйственные;
- непроизводственные – служат для обеспечения социально-культурной среды (детские сады, больницы, образовательные учреждения).

5. Классификация по имущественной принадлежности

На практике выделяют две разновидности имущества – собственное и взятое в аренду. Требования отдельной классификации арендованных основных средств взаимосвязано с особенностями их учёта и эксплуатации. В то время, как при ремонте собственных основных средств как правило не возникает никаких сложностей, связанных с оформлением процедуры ремонта и модернизации.

6. Классификация по влиянию на предмет труда

К этой группе относятся активные и пассивные основные средства. Под активными средствами понимают те средства, которые оказывают прямое воздействие на производимую продукцию и формируют объём выпуска, качество, а также ассортимент.

Пассивные средства создают условия для производства, но напрямую не принимают участия в процессе. Так, для металлообрабатывающей промышленности станки относятся к группе активных основных средств, а транспорт выполняет пассивные функции.

7. Классификация по степени использования

Участие основных фондов в производстве требует своевременных отчислений, связанных с амортизацией. Для отображения степени участия средств в производстве их подразделяют на действующие и недействующие. Действующие основные средства участвуют в процессе производства. Недействующие основные средства по различным причинам могут быть выведены из эксплуатации (рисунок 2.2).

Средства, находящиеся на простое (на ремонте, модернизации или реконструкции);
Средства, на стадии достройки – часто встречается для крупных сооружений (технологических колодцев, печей, ректификационных колонн);
Основные средства в запасе (резерве) – характерно для оснащения непрерывного цикла работы. При износе или поломке основного устройства производится быстрая замена дублирующим аппаратом;
Средства, находящиеся на консервации (длительное хранение работоспособного оборудования);
Средства, готовые к пуску – прошедшие приёмо-сдаточные испытания и ожидающие окончания подготовительных работ;
Средства, выведенные из эксплуатации, а также предназначенные для продажи.

Рисунок 2.2 Виды недействующих основных средств

2.2 Методика расчета и анализа показателей использования основных средств

Полнота и достоверность результатов анализа основных средств зависят от качества и содержания экономической информации, используемой при анализе. Методика анализа основных средств выбирается в зависимости от задач, которые необходимо решить. Чаще всего выбор методики анализа основных средств сводится к изучению обеспеченности производства всей необходимой техникой и ее движением, а также к оценке состояния имеющихся фондов [51].

Правильно подобранная методика анализа основных средств позволит своевременно контролировать состав и состояние производственных и непроизводственных фондов. Это также поможет повысить эффективность использования ОС, если на основе полученных в результате анализа данных будут приняты оптимальные управленческие решения. Для такого анализа лучше всего подойдет метод цепных подстановок, в ходе которого будет изучено влияние различных факторов на изменение результативной величины - стоимости ОС.

Выделяют следующие факторы, которые оказывают влияние на изменение стоимости ОС предприятия:

- поступление и/или ввод в эксплуатацию;
- выбытие (отчуждение, ликвидация);
- переоценка [3].

Положительное влияние на стоимость ОС оказывает поступление, а также дооценка, а отрицательное - выбытие ОС и их уценка.

Данные, необходимые для анализа использования основных средств компании содержатся в Рисунке 2.3.

бизнес- план;
план технического развития предприятия;
отчетный бухгалтерский баланс предприятия;
приложение к балансу;
отчет о наличии и движении основных средств;
баланс производственной мощности;
данные о переоценке основных средств;
инвентарные карточки учета основных средств;
проектно - сметная, техническая документация.

Рисунок 2.3 Документы, содержащие данные, для проведения анализа основных средств

Этапы анализа ОС:

1. Сбор сведений обо всех имеющихся на предприятии ОС.
2. Аналитические исследования ОС:
 - анализ состояния;
 - анализ динамики;
 - анализ обеспеченности.
3. Обработка аналитических данных и обобщение полученных результатов.
4. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования ОС.

5. Контроль за внедрением принятых управленческих решений [13].

При сборе сведений следует сразу же структурировать имеющиеся ОС, для этого их группируют по профилю использования (производственные и непроизводственные). Производственные ОС следует, в свою очередь, разделять на активные и пассивные. Анализ структуры фондов позволит в дальнейшем выявить резерв повышения эффективности использования, если оптимизировать их структуру путем переоценки их роли в производственном процессе.

Остановимся подробнее на проведении аналитических исследований по оценке состояния, динамики и обеспеченности ОС.

Основными задачами анализа состояния ОС являются:

- изучение структурного состава и движения ОС, степени обновления, выбытия и техсостояния фондов - для этого рассчитываются коэффициенты обновления, выбытия, прироста, износа, годности;
- изучение факторов, которые оказывают влияние на эффективность применения ОС - рассчитываются показатели фондоотдачи и фондоемкости;
- выявление степени влияния экстенсивных/интенсивных факторов, изучение эффективности использования ОС во времени и по мощности – коэффициенты экстенсивности/интенсивности загрузки;
- выяснение влияния средств труда на объем выпущенной продукции - фондо-, энерго- и механовооруженность;
- пофакторный анализ фондоотдачи и изыскание резервов ее увеличения - коэффициенты сменности, простоев, среднечасовой выработки и пр.

Целью анализа динамики ОС является изучение объема, закономерностей и эффективности использования капиталовложений. Для этого показатели анализируются в динамике за несколько периодов, чаще всего на начало и конец периода. По результатам соотнесения этих сведений рассчитываются относительные и абсолютные значения динамики стоимости ОС.

Для анализа обеспеченности ОС необходимо сравнить фактическое наличие техники и оборудования с плановой потребностью, достаточной для бесперебойного ведения хозяйственной деятельности предприятия. При осуществлении расчета плановой потребности в технике учитываются все технологические и организационные особенности производства.

В результате проведения сравнения реального наличия с плановой необходимостью можно рассчитать, какова потребность предприятия в дополнительной технике (сколько единиц

и какого оборудования не хватает). Затем ищутся возможности для восполнения недостатка - для этого анализируются способы:

- получения недостающих ОС, основываясь на времени их использования - принимается решение о целесообразности приобретения, взятия в аренду или лизинг;
- освобождения от неиспользуемых (неэффективных, лишних) ОС на предприятии - для этого принимается решение о продаже или передаче в аренду.

При анализе обеспеченности ОС анализируются такие показатели:

- фондовооруженность;
- техновооруженность;
- использование на предприятии производственной мощности.

Если оценивается обеспеченность организации ОС на перспективу, то надо проанализировать показатель фондоемкости в отчетном периоде и запланированный объем выпуска продукции. Если эти значения перемножить, то выйдет стоимость ОС, необходимых для обеспечения планового объема выпуска продукции.

Методика проведения анализа ОС позволяет систематизировать подходы к регулярной оценке состояния, структуры и движения производственных фондов. Такой регулярный контроль позволит не только повысить эффективность использования ОС, но и на перспективу контролировать достаточность оборудования для выполнения производственных планов.

Благодаря анализу передвижения ОС можно узнать, имеются ли в наличии все необходимые активы для полноценной работы, а также эффективно ли они используются. Для анализа применяются специальные показатели – показатели движения основных средств. Для анализа движения ОС применяются следующие коэффициенты:

- Обновления;
- Поступления;
- Выбытия;
- Прироста;
- Интенсивности обновления;
- Ликвидации;
- Замены.

Рассмотрим каждый из этих показателей более подробно.

1. Коэффициент обновления – он показывает, насколько активно вводятся в эксплуатацию новые производственные мощности. Рассчитывается путем деления стоимости новых ОС на стоимость всех ОС на конец года:

$$K_{\text{обн.}} = \text{цена новых ОС} / \text{цена ОС в учете организации на конец периода} \quad (2.1)$$

2. Показатель поступления рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{пост.}} = \text{цена ОС, поступивших в организацию} / \text{цена ОС на конец периода} \quad (2.2)$$

Коэффициент обновления отражает стоимость ОС, введенных в бухгалтерский и управленческий учет организации, а коэффициент поступления – стоимость ОС, поступивших.

3. Показатель выбытия – указывает на то, насколько активно основные средства выбывают из эксплуатации за конкретный период. Расчет показателя выбытия осуществляется по формуле:

$$K_{\text{выбыт.}} = \text{ОС, выбывшие за период отчета} / \text{ОС, числящиеся в организации на начало года} \quad (2.3)$$

4. Показатель прироста – показывает, как осуществляется увеличение ОС за счет их обновления. Для расчета нужно разделить цену всех основных средств на конец периода на цену ОС на начало периода.

Формула расчета показателя прироста выглядит следующим образом:

$$K_{\text{прироста}} = \text{размер прироста ОС за период} / \text{стоимость ОС на начало периода} \quad (2.4)$$

Для того чтобы узнать размер прироста, нужно из стоимости ОС, поступивших в фирму за период отчета вычесть стоимость ОС, выбывших из учета за тот же период.

5. Показатель интенсивности обновления определяется следующим образом:

$$K_{\text{инт.}} = \text{цена ОС, выбывших за год по всем возможным направлениям} / \text{цена ОС, поступивших за год из всех возможных источников} \quad (2.5)$$

6. Расчет показателя ликвидации осуществляется по формуле:

$$K_{\text{ликвидации}} = \text{ликвидированные ОС} / \text{ОС, числящиеся на начало периода отчета} \quad (2.6)$$

7. Показатель замены рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{замены}} = \text{цена ликвидированных ОС} / \text{цена новых ОС} \quad (2.7)$$

Чтобы понять, в каком состоянии находятся ОС компании, показатели движения основных средств нужно не только рассчитать, но и верно их проанализировать.

Для того чтобы правильно проанализировать полученные результаты, можно

воспользоваться таблицей 2.2.

Таблица 2.2 - Значения коэффициентов движения основных средств

Коэффициент	Значение
Обновления	Он характеризует часть новых ОС организации. Положительным явлением является его рост в динамике.
Поступления	Положительным явлением является рост данного показателя в динамике.
Выбытия	Он отражает, насколько ОС стало меньше по сравнению со значением на начало периода расчетов. Положительным является его уменьшение в динамике.
Прироста	Он отражает, насколько увеличился размер ОС по сравнению со значением на начало периода отчета. Положительным явлением считается его рост в динамике.
Интенсивности обновления	Любое значение этого коэффициента меньше 1 является положительным явлением. Чем он меньше, тем интенсивнее осуществляется процесс обновления.
Ликвидации	Он отражает, насколько уменьшился размер ОС в связи с их ликвидацией.
Замены	Он отражает, с какой скоростью осуществляется замена ликвидированных ОС на новые. Чем меньше полученный результат, тем быстрее происходит замена. Если значение коэффициента в динамике растет, значит, ОС компания находится в неблагоприятном состоянии.

Экстенсивные показатели определяют уровень использования оборудования по времени.

Таковыми показателями являются:

1. Показатель экстенсивного применения оборудования. Он рассчитывается по формуле 2.8:

К экст. = фактическое число часов работы техники / нормированное число часов работы

(2.8)

2. Показатель сменности работы оборудования. Для его расчета применяется формула 2.9:

$$K_{см.} = \text{число станко-смен, проработанных оборудованием данного вида} / \text{число станков, работавших в наибольшую смену} \quad (2.9)$$

Интенсивные показатели определяют уровень использования оборудования по его мощности. Интенсивность определяется исходя из числа товаров, выпущенных при помощи определенного оборудования за конкретный промежуток времени. Чем больше товаров производится, тем лучше используется основной показатель – коэффициент интенсивности применения оборудования [3].

Для его расчета применяется формула 2.10:

$$K_{инт.} = \text{фактическая выработка оборудования} / \text{нормативная выработка} \quad (2.10)$$

Кроме того, существует всего один интегральный показатель – показатель интегрального применения оборудования. Он учитывает совокупное влияние интенсивных и экстенсивных факторов. Для его расчета применяется формула 2.11:

$$K_{интегр.} = \text{показатель экстенсивного использования} * \text{показатель интенсивного использования} \quad (2.11)$$

Обобщающие (экономические) показатели дают характеристику разным аспектам использования ОФ по всей организации. Такими показателями являются:

1. Фондоотдача – определяет, насколько результативны инвестиции в ОФ. Рассчитывается по формуле 2.12:

$$Фотд. = \text{объем произведенной продукции} / \text{стоимость ОФ за период расчетов} \quad (2.12)$$

2. Фондоёмкость – является обратным показателем к фондоотдаче. Рассчитывается по формуле 2.13:

$$Фемк. = \text{стоимость ОФ за период расчетов} / \text{объем произведенной продукции} \quad (2.13)$$

3. Фондоворуженность.– показывает, насколько один сотрудник вооружен ОС. Для ее расчета применяется формула 2.14:

$$\text{Фвоор} = \text{цена ОФ} / \text{численность сотрудников} \quad (2.14)$$

4. Рентабельность основных фондов – отражает размер прибыли, который приходится на один рубль ОФ. Расчет осуществляется по формуле 2.15:

$$\text{Рентабельность ОФ} = \text{прибыль} / \text{стоимость ОФ} \quad (2.15)$$

Уровень использования основных производственных фондов характеризуют расчетом и анализом показателей для последующего изучения и принятия решений, способствующих развитию организации и увеличению размера прибыли. При анализе необходимо брать в учет особенности производимых товаров и услуг, ситуацию в отрасли и другие. Однако есть и общие тенденции для всех организаций. К примеру, если фондоемкость и фондоотдача повышаются, это значит, что эффективность деятельности организации падает. Возможно, что ОФ нужно обновить по причине их устаревания или износа.

3 СУЩНОСТЬ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ, ИХ СОСТАВ И ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Оборотный капитал представляет собой разницу между текущими активами и текущими (краткосрочными) обязательствами организации. Величина оборотного капитала отражает сумму средств, которые принадлежат организации в текущих активах, и является важной характеристикой финансовой устойчивости. Оборотные средства представляют собой стоимостную оценку оборотных производственных фондов и фондов обращения. Оборотные средства одновременно функционируют как в сфере производства, так и в сфере обращения, обеспечивая непрерывность процесса производства и реализации продукции.

Оборотные производственные фонды - это часть средств производства, которые целиком потребляются в каждом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на производимую продукцию и целиком возмещаются после каждого производственного цикла. Они классифицируются по следующим элементам [23]:

- производственные запасы (сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы). К малоценным и быстроизнашивающимся предметам относят: предметы, служащие менее одного года и стоимостью на дату приобретения не более 100-кратного, установленного законодательством РФ минимального размера месячной оплаты труда за единицу; специальные инструменты и специальные приспособления, сменное оборудование независимо от их стоимости; специальную одежду, специальную обувь независимо от их стоимости и срока службы и др.
- незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства (НЗП), т.е. продукция, не законченная производством и подлежащая дальнейшей обработке;
- расходы будущих периодов, т.е. затраты на освоение новой продукции, плата за подписные издания, оплата на несколько месяцев вперед арендной платы и др. Эти расходы списываются на себестоимость продукции в будущих периодах;
- фонды обращения, т.е. совокупность средств, функционирующих в сфере обращения (готовая к реализации продукция, находящаяся на складах предприятия; продукция отгруженная, но еще не оплаченная покупателем; денежные средства в кассе предприятия и на счетах в банке, а так же средства, находящиеся в незаконченных расчетах (дебиторская задолженность).

Оборотные средства находятся в постоянном движении. Кругооборот капитала охватывает три стадии: заготовительную, производственную и сбытовую.

Любой бизнес начинается с некоторой суммы наличных денег, которые вкладываются в определенное количество ресурсов для производства.

На стадии производства ресурсы воплощаются в товар, работы или услуги. Результатом этой стадии является переход оборотного капитала из производственной формы в товарную.

После реализации произведенного продукта оборотный капитал из товарной формы вновь переходит в денежную. Размеры первоначальной суммы денег и выручки от реализации продукции (работ, услуг) не совпадают по величине [44]. Полученный финансовый результат бизнеса (прибыль или убыток) объясняет причины несовпадения.

Время полного кругооборота оборотных средств называется временем (периодом) оборота оборотных средств. Время (длительность) оборота оборотных средств представляет собой один из показателей оборачиваемости. Другим показателем оборачиваемости служит коэффициент оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости - это количество оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период; его рассчитывают по формуле 3.1:

$$K_{об} = \frac{P}{ОбС}, \quad (3.1)$$

где P – объем реализованной продукции за рассматриваемый период;

$ОбС$ – средняя сумма оборотных средств за тот же период.

Время (длительность) оборота принято называть оборачиваемостью в днях. Этот показатель определяют по формуле

$$T = \frac{D}{K_{об}}, \quad (3.2)$$

Где D – число дней в данном периоде (360, 90, 30);

$K_{об}$ – коэффициент оборачиваемости.

$$T = \frac{D \times ОбС}{P}. \quad (3.3)$$

На каждой стадии кругооборота оборотных средств можно определять частную оборачиваемость каждого элемента оборотных средств:

$$T_i = \frac{D \times ОбС_i}{P} \quad (3.4)$$

Частные показатели оборачиваемости можно рассчитать по особому обороту. Особым оборотом для материальных запасов является их расход на производство, для незавершенного производства – поступление товаров на склад, для готовой продукции – отгрузка, для отгруженной продукции – ее реализация.

Средние за период суммы оборотных средств, используемые при расчете показателей оборачиваемости, определяются с использованием формулы средней хронологической. Среднегодовую сумму (среднегодовые остатки оборотных средств) находят как среднеарифметическую четырех квартальных сумм:

$$ОбС_{ср.г.} = \frac{(ОбС_{Iкв} + ОбС_{IIкв} + ОбС_{IIIкв} + ОбС_{IVкв})}{4} \quad (3.5)$$

Среднеквартальную сумму рассчитывают как среднюю трех среднемесячных:

$$ОбС_{ср.кв.} = \frac{(ОбС_{1мес.} + ОбС_{2мес.} + ОбС_{3мес.})}{3} \quad (3.6)$$

Выражение, по которому вычисляют среднемесячную сумму, имеет вид

$$ОбС_{ср.мес.} = \frac{(ОбС_{нач.мес.} + ОбС_{к.мес.})}{2} \quad (3.7)$$

Сумма оборотных средств, находящаяся в распоряжении организации должна быть достаточно большой, чтобы процесс кругооборота не прерывался. В то же время, наличие излишков оборотных средств негативно сказывается на результатах его деятельности [28].

Структура оборотных средств – это удельный вес стоимости отдельных элементов оборотных средств в их общей стоимости.

По источникам формирования оборотные средства подразделяются на собственные и заемные оборотные средства. Собственные оборотные средства - это средства, закрепленные в уставном фонде в части, предназначенной для формирования оборотных средств, необходимых для функционирования предприятия. Собственные оборотные средства могут пополняться за счет прибыли, амортизационного фонда и др. Организации также в качестве источника формирования оборотных средств могут пользоваться средствами, приравненными к собственным (так называемые устойчивые пассивы), к которым относят: постоянную минимальную задолженность по заработной плате и отчислениям на социальные нужды; суммы

начисленные работникам за отпуска; расчеты с финансовыми органами по налогам и сборам и т.д. Заемные средства служат для покрытия временных нужд предприятия в оборотных средствах, создаются за счет ссуд банка и кредиторской задолженности поставщикам.

Определение потребности в оборотных средствах. Для определения потребности предприятия в оборотных средствах осуществляется нормирование оборотных средств [36]. Под нормированием оборотных средств понимается процесс определения экономически обоснованной потребности предприятия в оборотных средствах, обеспечивающих нормальное протекание производственного процесса. К нормируемым оборотным средствам относятся все оборотные производственные фонды (производственные запасы, незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства, расходы будущих периодов) и готовую к реализации продукцию.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Напротив, замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах. Ускорение оборачиваемости оборотных средств может быть достигнута за счет использования следующих факторов: опережающий темп роста объемов продаж по сравнению с темпом роста оборотных средств; совершенствование системы снабжения и сбыта; снижение материалоемкости и энергоемкости продукции; повышение качества продукции и ее конкурентоспособности; сокращение длительности производственного цикла и др.

Анализ оборотных активов занимает важное место в анализе финансового состояния организации, поскольку по отношению к ее хозяйственной деятельности они выполняют обслуживающую функцию, т.е. в процессе кругооборота оборотных активов формируется прибыль от продаж, во многом являющаяся основным источником средств, обеспечивающим успешное функционирование предприятия. Проводится анализ оборотных средств в четыре этапа [40]. Изучают на первом этапе объем, состав, структуру и динамику оборотных активов. Негативными явлениями являются опережающие темпы роста величины и удельного веса незавершенного производства (так как это является косвенным признаком неритмичности производственного процесса), а также величины и удельного веса дебиторской задолженности (так как все большее отвлечение оборотных активов из оборота, хотя и временное, не способствует повышению эффективности операционной деятельности организации) [44]. На втором этапе анализируют абсолютные и относительные показатели оценки ликвидности организации в динамике, в сопоставлении с рекомендуемыми значениями и со среднеотраслевыми данными. По итогам анализа делается вывод о достаточности

(недостаточности) сумм оборотных активов в целом и отдельных их элементов для покрытия краткосрочных обязательств организации. Третий этап содержит расчет и анализ общих и частных показателей оборачиваемости оборотных активов. Показатели оборачиваемости оборотных активов имеют отраслевую специфику, и поэтому у них отсутствуют универсальные рекомендуемые значения. Разработка рекомендуемых значений для показателей оборачиваемости возможна в рамках той или иной отрасли экономики. Анализ показателей оборачиваемости оборотных активов ведется в динамике, в сопоставлении с данными аналогичных предприятий (принадлежащих той же отрасли) и среднеотраслевыми значениями. По итогам анализа делается вывод об уровне интенсивности использования оборотных активов организации (высокая, средняя, низкая) и причинах ее изменения. На завершающем, четвертом этапе анализа оборотных активов проводится анализ эффективности их использования, характеризуемой коэффициентом рентабельности оборотных активов, он имеет отраслевую специфику, поэтому универсальные рекомендуемые значения отсутствуют. Разработка рекомендуемых значений для коэффициента рентабельности оборотных активов возможна в рамках той или иной отрасли экономики.

Анализ коэффициента рентабельности оборотных активов ведется в динамике, в сопоставлении с данными аналогичных предприятий (принадлежащих той же отрасли) и среднеотраслевыми значениями. По итогам анализа делается вывод об уровне эффективности использования оборотных активов организации (высокая, средняя, низкая) и причинах ее изменения [44].

По окончании анализа оборотных активов организации на основании систематизации промежуточных результатов анализа делается общий вывод о степени рациональности их структуры, достаточности для покрытия краткосрочных обязательств, уровне интенсивности и эффективности использования.

4 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Сущность анализа финансово-хозяйственной деятельности организации

Наиболее распространенными областями анализа финансово-хозяйственной деятельности являются: исследование платежеспособности, финансовой независимости, анализ структуры активов и пассивов, деловой активности, рентабельности, ликвидности.

Как правило, оценка вероятного банкротства предприятия, эффективность управления денежными потоками, анализ инвестиционной привлекательности, деловых перспектив и т.д. Оценка вероятного банкротства, продуктивность управления денежными потоками, анализ инвестиционной привлекательности, деловых перспектив, ликвидность, финансовая стабильность и т. д., например, некоторые исследователи определяют ликвидность и платежеспособность, а другие говорят об их несоответствии – данные вопросы в последнее время, к сожалению, все реже рассматриваются на предприятии.

Конститутивными целями анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются:

1. Оценка динамики движения, состояния состава и структуры активов;
2. Оценка динамики движения, состояния, состава и структуры источников собственного и заемного капитала;
3. Анализ расчетных и абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия, оценка изменений уровня и выявление тенденций;
4. Анализ платежеспособности предприятия, ликвидности его балансовых активов.

Результатом анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является:

1. Установленные показатели финансового положения;
2. Выраженные изменения финансового состояния предприятия в пространственно-временном контексте;
3. Конститутивные факторы, вызывающие изменения в финансовом состоянии;
4. Выводы и прогноз основных тенденций финансового состояния предприятия.

Роль анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определяется тем, что субъектами анализа являются экономические услуги субъекта хозяйствования, а также внешние пользователи информации, заинтересованные в его деятельности, каждый элемент анализа информации исходя из собственных интересов организации.

Наличествуют различные подходы к проведению комплексной оценки и представлены механизмы управления финансовой надежностью, а также методы управления, используемые для обеспечения нормализации индекса финансовой устойчивости посредством подготовки

платежных календарей.

Опыт развития организаций привел к формированию систем значений рекомендуемых показателей, определяющих финансовое состояние. Важной составляющей являются показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, т.е. соотношение фактических показателей к рекомендуемым. Отсутствие механизмов для достижения рекомендуемых значений индексов, позволяющих определить финансовое состояние – является одной из нерешенных частей проблемы.

В настоящее время управление финансами предприятия в так называемом режиме самофинансирования имеет особое значение. Режим финансирования подразумевает режим, при котором предприятие не использует банковские кредиты, а финансируется за счет собственных средств и получает авансовые платежи от клиентов и задержки от поставщиков. Управляя финансами предприятия в данном режиме, необходимо учитывать структуру выручки и умение применять данную структуру для распределения средств. Целесообразное распределение поступающих в организацию средств гарантирует стабильную работу предприятия в режиме самофинансирования. Важной задачей в управлении финансами компании в этом режиме является алгоритм распределения средств по назначению.

Специфика построения системы самофинансирования для производственного предприятия:

1. активы и источники финансирования организации;
2. управленческий расчет прибыли и убытков организации;
3. управленческий расчет распределения денежных средств организации.

4.2 Методы анализа финансово-хозяйственной деятельности организации

Основные направления анализа финансово-хозяйственной деятельности организации – анализ ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности.

Проведение анализа ликвидности баланса, подразумевает группировку активов и пассивов по определенным признакам:

- актив: степень убывания ликвидности;
- пассив: степень срочности оплаты;

Схематически структура баланса по степени ликвидности (активы и пассивы) представлена на рис. 4.1.

Структура баланса по степени ликвидности

АКТИВ	ГРУППА	ПАССИВ	ГРУППА
1. Ликвидные средства - касса - расчетный счет - прочие (депозит, вексель и т.д.)	A 1	7. Краткосрочная задолженность - по зарплате - по налогам - прочее	П 1
2. Дебиторская задолженность - задолженность покупателей - предоплата поставщикам	A 2	8. Среднесрочная задолженность - перед поставщиками - авансы от покупателей	
3. ТМЗ - материалы, сырье, п/ф - готовая продукция - товары	A 3	9. Краткосрочные кредиты - займы - банковские кредиты	П 2
4. Всего текущих активов (1+2+3)		10. Всего текущих обязательств (7+8+9)	
5. Постоянные активы - оборудование - транспортные средства - недвижимость - прочие	A 4	11. Долгосрочные обязательства - долгосрочные кредиты - прочие пассивы	П 3
6. Валюта баланса (4+5)		12. Собственный капитал (6 - (10+11))	П 4
		13. Валюта баланса (=6)	

Рисунок 4.1 Структура баланса по степени ликвидности

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$A_1 \geq P_1$$

$$A_1 + A_2 \geq P_1 + P_2$$

$$A_1 + A_2 + A_3 \geq P_1 + P_2 + P_3$$

$$A_4 \leq P_4$$

Также сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели [51]:

1) Текущая ликвидность, которая свидетельствует о платежеспособности или неплатежеспособности организации на отчетную дату (4.1):

$$Лт = (A_1 + A_2) - (P_1 + P_2) \quad (4.1)$$

2) Перспективная ликвидность – прогноз платежности на основе сравнения будущих поступлений и платежей (4.2):

$$Лп = A_3 - P_3 \quad (4.2)$$

Анализ ликвидности баланса, проведенный по вышеуказанной схеме на базе абсолютных показателей, не учитывает структурные соотношения активов и пассивов и не позволяет формировать стандартные оценки. В связи с этим такой анализ должен быть дополнен анализом

платежеспособности и ликвидности с использованием соответствующих финансовых коэффициентов (рисунки 4.2 – 4.4)



Рисунок 4.2 – Коэффициент абсолютной ликвидности



Рисунок 4.3 Коэффициент быстрой ликвидности

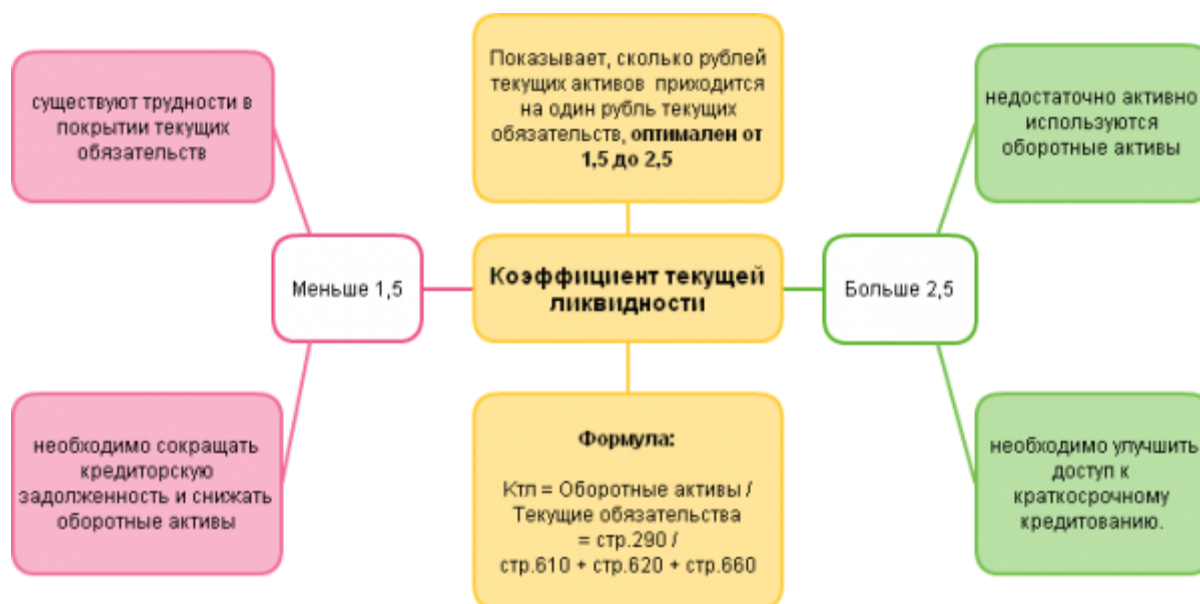


Рисунок 4.4 Коэффициент текущей ликвидности

4) Общий показатель ликвидности баланса ($K_{ол}$) рекомендуется использовать для комплексной оценки ликвидности баланса в целом. Отображает отношение суммы всех ликвидных активов организации к сумме всех платежных обязательств при условии, что различные группы ликвидных активов и платежных обязательств включены в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами, которые учитывают их важность с точки зрения сроки поступления средств и погашения обязательств (4.3):

$$K_{ол} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{P_1 + 0,5P_2 + 0,3P_3} \quad (4.3)$$

Рекомендуемое значение данного показателя больше или равно 1.

Используя данный показатель, проводится оценка изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности. Этот показатель также используется при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на базисе отчетности [19].

5) Ликвидность товарно-материальных ценностей, отображает какую часть обязательств предприятие может погасить, реализовав свои товарно-материальные ценности (4.4):

$$K_{\text{лтмц}} = \frac{З}{\text{КО}} \quad (4.4)$$

где:

$K_{\text{лтмц}}$ – коэффициент ликвидности товарно-материальных ценностей;

З – запасы.

Рекомендуемая нижняя граница коэффициента выше 0,5.

6) Маневренность собственных оборотных средств, характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, то есть средств, имеющих абсолютную ликвидность (4.5):

$$K_{\text{мсос}} = \frac{\text{ДС}}{\text{СОС}} \quad (4.5)$$

где:

$K_{\text{мсос}}$ – коэффициент маневренности собственных оборотных средств;

СОС – собственные оборотные средства.

Рекомендуемое значение данного показателя от 0 до 1. Рост этого коэффициента в динамике рассматривается как положительная тенденция.

7) Коэффициент обеспеченности собственными средствами отражает наличие собственных оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости (4.6):

$$K_{\text{мсос}} = \frac{\text{ДС}}{\text{СОС}} \quad (4.6)$$

Рекомендуемое нижнее значение этого показателя больше или равно 1.

8) Доля запасов в оборотных средствах отражает долю медленно реализуемых активов в общей сумме оборотных средств (4.7):

$$\text{Доля запасов в ОбС} = \frac{З}{\text{ОбС}} \times 100 \quad (4.7)$$

Рекомендуемое значение этого коэффициента зависит от отрасли промышленности компании.

9) Коэффициент покрытия запасов отражает степень покрытия запасов «нормальными» источниками, предназначенными для их формирования (4.8):

$$K_{пз} = \frac{\text{"Нормальные" источники}}{3} \quad (4.8)$$

Обычные источники покрытия запасов состоят из: оборотного капитала, долгосрочных и краткосрочных кредитов банка и кредитов, расчетов с кредиторами по товарным сделкам.

Отношение этого коэффициента больше или равно 1, при условии, что цена за клик меньше 1 - финансовое положение компании нестабильно.

10) Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия, применяется только в том случае, когда хотя бы один из коэффициентов принимает значение, меньшее рекомендуемого (4.9):

$$K_{в} = \frac{K_{тл} + \frac{y}{T} \times (K_{тл1} - K_{тл0})}{K_{тлн}} \quad (4.9)$$

где:

$K_{тл0}$, $K_{тл1}$, $K_{тлn}$ - коэффициент текущей ликвидности на начало, конец периода и нормативный;

y - период восстановления платежеспособности, в месяцах (3, 6, 9, 12 месяцев);

T - отчетный период, в мес.

Стандартное более низкое значение этого показателя больше или равно единице, в случае невыполнения этого условия этот аспект указывает на то, что предприятие имеет реальную возможность восстановить свою платежеспособность через определенный период.

Если фактический уровень $K_{тек.л}$ равен или превышает стандартное значение на конец периода, но существует тенденция к снижению, необходимо рассчитать коэффициент утраты ликвидности ($K_{у.л.}$) для периода в три месяца (4.10):

$$K_{у.л.} = \frac{K_{тек.л1} + \frac{3}{T} \times (K_{тек.л1} - K_{тек.л0})}{K_{тек.л.норм}} \quad (4.10)$$

При выполнении условия $K_{у.л.} > 1$, организация располагает реальной

возможностью сохранения ликвидности баланса в течение трех месяцев, невыполнение данного условия – свидетельствует об отсутствии каких – либо возможностей для сохранения ликвидности баланса на протяжении трех месяцев.

Анализ уровня финансовой надежности предназначен для обеспечения способности организации выполнять кредитные обязательства в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

Способ повышения финансовой надежности заключается в приближении размера и структуры активов к уровням, на которых они могут считаться финансово надежными [51].

Методология финансового анализа определяет рекомендуемые стандарты по некоторым показателям финансовой устойчивости. Их соответствие снижает вероятность кризисов из-за эндогенных факторов, связанных с деятельностью. Показателями позволяющими определить уровень финансовой надежности, считаются:

- коэффициент автономии, рекомендуемый критерий 0,5 и выше;
- коэффициент покрытия, рекомендуемый критерий 2 и выше.

Применения соответствующих механизмов, обязаны приблизить значения коэффициентов до уровней не ниже рекомендуемых. Выполнение задач предусматривает выделение активов и пассивов, которые легче поддаются изменениям.

Построение экономико-математической модели управления финансовым состоянием, предполагает выполнения уравнения (4.11):

$$НА + ОА = СК + ДО + ТО + ПП \quad (4.11)$$

где:

НА – необоротные активы;

ОА – оборотные активы;

СК – собственный капитал;

ТО – текущие обязательства;

ПП – прочие пассивы денежных единиц (д. е.).

Принимая в расчет тот факт, что быстрое увеличение собственного капитала, представляет собой трудоемкую задачу для экономистов и финансистов организации, для начала проводят оценку возможностей нормативов финансовой устойчивости при наличествующем размере капитала.

Первое, что следует сделать, это, провести оценку возможностей снижения активов без ухудшения финансовых результатов, т.е. уменьшение количества, возможно за счет продаж излишков и снижения материальных запасов, незавершенного производства, дебиторской задолженности.

Второе, следует провести сокращение отдельных составляющих ссудного капитала согласно с возможными сокращениями активов, для выполнения равенств (4.14 – 4.17):

$$OAn + НА + СК \leq СК \quad (4.14)$$

$$OAn \leq 2 \times (СК - НА) \quad (4.15)$$

$$OAn \geq 2 \times (OAn + НА - СК - ДО) \quad (4.16)$$

$$OAn \leq 2 \times (СК + ДО - НА) \quad (4.17)$$

Для выполнения условий 4.15 и 4.17 в первую очередь следует уменьшить оборотные средства к величине, для которой будут выполняться данные условия.

В случае невозможности приближения коэффициентов автономии и покрытия к рекомендуемым значениям, необходимо принимать меры замещения заемного капитала собственным и краткосрочной задолженности долгосрочной [3].

Сокращение величины оборотных средств для улучшения индексов финансовой надежности, возникает потребность реализации мер по интенсификации оборачиваемости.

5 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 Сущность экономической безопасности организации

Успех деятельности любой организации значительно зависит от уровня экономической безопасности. Безопасность можно определить, как состояние субъекта, которое надёжно защищено от внешних и внутренних угроз или как отсутствие каких-либо угроз в целом. Все разновидности безопасности можно охарактеризовать как состояние защищённости определенных параметров деятельности предприятия [26]. При этом экономическая безопасность является обобщающей характеристикой, так как определяет состояние предприятия в целом. Таким образом, отсутствие действий, направленных на организацию системы защиты организации в большинстве из видов безопасности - приводит к финансовым потерям, приобретая непосредственно экономическую характеристику - величину убытка. Таким образом, экономическая безопасность-это наиболее важный вид безопасности, поскольку организация является объектом экономических отношений.

Объектами экономической безопасности организации (ЭБО) выступают:

- различные виды деятельности фирмы (производственная, коммерческая, управленческая и др.);
- ресурсы и имущество организации;
- персонал фирмы, её руководители, акционеры, различные структурные подразделения, партнёры, сотрудники [17].

Анализ объекта безопасности дает возможность приблизиться к выявлению определения экономической безопасности (таблица 5.1) [31].

Таблица 5.1 – Определения исследователей понятия «экономическая безопасность организации»

Автор	Содержание понятия «экономическая безопасность»
Е.А. Олейников	«положение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечение стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем»
А.В. Ломовцева, Т.В. Трофимова	«состояние наиболее эффективного использования ресурсов в целях обеспечения защиты от отрицательного влияния внешних и внутренних угроз, различных дестабилизирующих факторов, для устойчивого достижения целей уставной деятельности»[29]

Н. В. Матвеев	«состояние стабильности функционирования организации, финансового равновесия и регулярного извлечения прибыли, возможность выполнения поставленных целей и задач, способность к дальнейшему развитию и совершенствованию»
П.С. Моисеев	«состояние, при котором обеспечивается устойчивость экономической безопасности при воздействии различного рода угроз, а также гарантируется ее развитие и способность к самосохранению и естественному воспроизводству
Беспалько А.А.	«свойство предприятия, которое характеризуется его способностью нормально функционировать для достижения определенных целей при существующих внешних условиях, а также их изменении до определенных пределов»
В.П. Мак-Мак	«состояние наиболее эффективного использования видов ресурсов в целях предотвращения (нейтрализации, ликвидации) угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики» [33]

Обобщая приведенные определения, можно сказать, что в научных источниках существуют как минимум две точки зрения к определению сущности экономической безопасности. Представители первого подхода (Е.А. Олейников, А.В. Ломовцева, Т.В. Трофимова и др.), экономическую безопасность организации рассматривают с позиции существующих угроз и возможностей их нейтрализации. Авторы, использующие второй подход (А.А. Беспалько, Н.В. Матвеев, В.П. Мак-Мак и др.), экономическую безопасность организации связывают с такими управленческими или экономическими характеристиками, как эффективность, достижение поставленных целей, функционирование предприятия, инновационное развитие. Оба из обозначенных подходов имеют право на существование. Также можно встретить еще один подход, который базируется на угрозах и связывает их с эффективностью бизнеса, достижением поставленных целей, функционированием предприятия и инновационным развитием, то есть объединяет первые два подхода. Так, например, к третьему подходу можно отнести определение Литвененко К., который говорит о том, что для создания современной и эффективной системы безопасности, прежде всего необходима обоснованная концепция, ясно определяющая цели, угрозы, задачи по защите сотрудников и активов, компании от террористических актов, аварий, стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций [30].

Ввиду комплексности и многогранности содержания понятия экономической безопасности, к нему следует применять термин, «система экономической безопасности»

организации. Система экономической безопасности организации - комплекс экономических, организационно-управленческих, правовых, инженерно-технических и других мероприятий, направленных на потребности экономической безопасности, которые образуются под воздействием целого ряда деструктивных факторов.

На сегодняшний день, в науке выделяют следующие степени таких деструктивных действий:

- появление зоны риска - возможность возникновения такой обстановки, которая способна повлечь за собой опасность;
- вызов - провокационные воздействия либо средства давления;
- опасность - реальная возможность возникновения зла, причинения вреда;
- угроза - потенциально или реально существующая опасность намерений нанести ущерб [4].

Уровень экономической безопасности организации находится в зависимости от того насколько эффективно его руководство и персонал готовы избегать возможных угроз и устранять вредоносные последствия отдельных элементов внешней и внутренней среды.

В зависимости от субъектной обусловленности негативные воздействия на ЭБО могут быть объективными и субъективными. Объективные возникают не по вине самой организации или его отдельных работников. Субъективные влияния возникают в следствии неэффективной работы организации в целом или его отдельных сотрудников [15]. Организация имеет множество возможностей, чтобы разрушить реализацию любой внутренней угрозы, и оно находится в устойчивом состоянии если способно функционировать и достигать целей при данных внешних условиях. Экономическая безопасность по субъектам локализации источника угроз классифицируется на внешнюю и внутреннюю экономическую безопасность.

Способность организации грамотно выстраивать внутри рабочий процесс и поддерживать на безопасном уровне взаимоотношения за пределами предприятия принято называть внутренней экономической безопасностью. Выполнением такого рода деятельности на предприятии занимаются специалисты службы безопасности, руководство компании и лица из других подразделений, частично несущие ответственность за безопасность. В основу внутренней безопасности заложена отлаженная работа руководителей в тесном взаимодействии со всеми подразделениями организации с целью решения общекорпоративных задач [34].

Под внешней ЭБО, понимается способность фирмы организовывать взаимоотношения с внешней средой таким образом, чтобы максимально обеспечить свою экономическую безопасность. При этом, регулирующее воздействие на деятельность предприятий оказывают

внешние субъекты: институты власти, органы правовой защиты, таможенные органы и органы налогового контроля.

Необходимо отметить, что составляющие ЭБО тесно связаны друг с другом и подобное деление достаточно условно. Внутренняя составляющая является наиболее важной для экономической безопасности организации, так как компании находятся в одной и той же внешней среде, но при этом они могут иметь разные уровни обеспечения ЭБО что обусловлено только лишь «внутренним устройством» компаний. Подтверждением может быть последующее обстоятельство. Согласно итогам исследований консалтинговых фирм, в индустрии мошенничества в организациях, большая часть преступлений осуществлены сотрудниками соответствующих предприятий, доля убытков из-за корпоративного мошенничества превышает более чем 15% от среднемирового показателя [16].

Термин "экономическая безопасность" подразумевает систему, которая включает в себя потенциальный объект воздействия - объект безопасности, и, по крайней мере одну опасность. Объектом безопасности может считаться любая система, в которой необходимо обеспечить состояние защищенности. Объект безопасности и его свойства напрямую устанавливают цели и содержание экономической безопасности, способы её предоставления, а кроме того влияют на формирование механизма её обеспечения [13].

Ключевая цель экономической безопасности организации определяет её функциональные цели (рис.5.1)

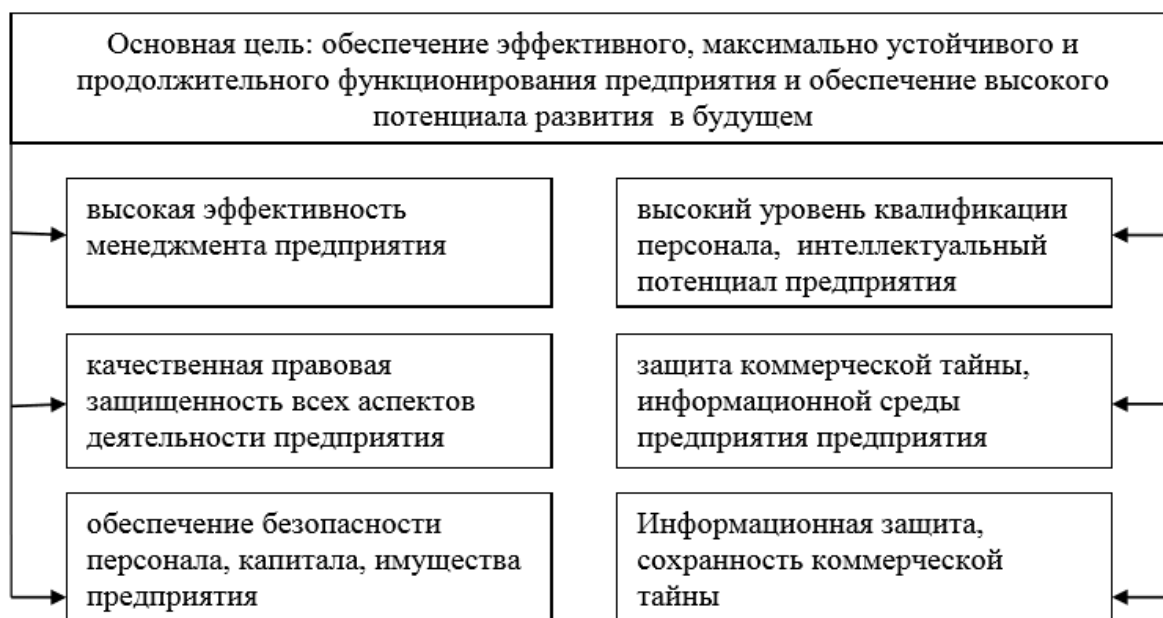


Рисунок 5.1 – Основные функциональные цели экономической безопасности предприятия

Цели определяют категорию экономической безопасности организации как состояние,

имеющее определенную структуру. Таким образом, можно выделить следующие составляющие виды экономической безопасности организации (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Виды ЭБО и их характеристика

Элемент экономической безопасности	Характеристика
финансовая безопасность	регулирует вопросы наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов, финансово-экономическую состоятельность предприятия, устойчивость и платежеспособность
кадровая безопасность	ликвидация либо снижение угроз, со стороны персонала, сохранение его интеллектуального потенциала, регулирование трудовых отношений
технико-технологическая безопасность	создание соответствующего уровня используемых на предприятии технологий и бизнес-процессов, которые соответствуют лучшим мировым аналогам и усиливают конкурентоспособность деятельности
правовая безопасность	подразумевает всестороннее юридическое обеспечение деятельности предприятия, грамотная правовая работа с контрагентами и органами власти, а также решение других юридических вопросов
информационная безопасность	основывается на защите собственной информации, в том числе конфиденциальной, и на проведении деловой разведки
экологическая безопасность	основана на соблюдении действующих экологических норм, минимизация потерь от загрязнения окружающей среды
силовая безопасность	занимается обеспечением безопасности руководства, охраной объектов имущества, противодействием криминалу, взаимодействием с правоохранительными органами

Обеспечение безопасности организации - это работа его сотрудников, специальных подразделений безопасности, государственных правоохранительных органов и иных структур, направленная на предотвращение возможных нарушений на предприятии и предоставление его нормального функционирования [4].

На основании изложенного, экономическая безопасность организации – это такое состояние организации, при котором она, наиболее эффективно использует корпоративные ресурсы с целью предотвращения, уменьшения или защиты своей деятельности от угроз

внутренней и внешней среды или других непредвиденных обстоятельств и в условиях конкуренции и хозяйственного риска обеспечивает достижение целей бизнеса. Таким образом, эффективность работы организации в значительной мере зависит от уровня его безопасности.

5.2 Методы диагностики экономической безопасности организации

Для того, чтобы обеспечить хозяйствующий субъект исчерпывающей информацией о внешних и внутренних угрозах, необходимо проводить информационно-аналитическую деятельность организации. Начиная с детального анализа самой фирмы до синтеза всех составляющих элементов и связей.

Экономическая диагностика – это вид анализа, который представляет собой процесс, определяющий характер и сущность явления. Она основывается на оценке состояния и выявлении характера нарушений нормального хода экономической безопасности.

При диагностике экономической безопасности даётся оценка её угроз, степени их остроты, что, в конечном счете, позволяет сформировать перечень основных программно-целевых мероприятий по нейтрализации выявленных угроз и определить направления стратегического развития, хозяйствующего субъекта.

Объектом анализа являются внешняя и внутренняя среда организации.

Вероятность возникновения опасностей и угроз с внешней и внутренней стороны, их проявление, возможные последствия и мероприятия по их нейтрализации являются предметом анализа в рамках экономической безопасности субъекта. Результатом такого анализа являются основные показатели, характеризующие исследуемые процессы и явления, их синтез, оцениваются влияние внутренних и внешних факторов на конечные результаты деятельности.

В результате аналитической деятельности ЭБО возможно решение следующих задач:

- провести аналитическую оценку состояния исследуемого объекта в настоящее время;
- выявить факторы, способствующие появлению рисков;
- определить текущие негативные процессы или явления на предприятии;
- оценить уровень опасной ситуации, ранжировать угрозы безопасности отдельных элементов текущей деятельности субъекта;
- спрогнозировать потенциально возможные угрозы ЭБО;
- определить ущерб от воздействия угроз экономической безопасности, который может проявляться в самых различных показателях.

Необходимо учитывать сопоставимость данных при их сравнении на начало и конец отчётного периода, а также при сопоставлении фактических или прогнозных данных с

количественными параметрами пороговых значений экономической безопасности [8]. Особенно это касается данных в стоимостном выражении.

Для получения оценки ситуации значения индикаторов экономической безопасности, выраженных в разных единицах измерения и несопоставимых по модулю, преобразуются в специальную систему единиц, которая получила название системы нормализованных единиц [4].

В ходе анализа информации происходит выполнение большего объема многообразных вычислений: абсолютных и относительных отклонений средних величин, дисперсии и т.д. Кроме того, при анализе должны осуществляться различного вида оценки, группировки, сравнение фактических (прогнозных) значений индикаторов с их пороговыми значениями, моделирование экономических процессов, а также матричный анализ, позволяющий создать матрицу рисков, SWOT-матрицу и др.

Особое место в аналитической деятельности можно отвести индикативному анализу с использованием зонной теории, которая позволяет установить, насколько реальное значение индикатора экономической безопасности удалено от его порогового значения [48]. В соответствии с таким методическим подходом к индикативному анализу в литературе по экономической безопасности выделяют следующие «зоны риска».

Зона «катастрофического риска». Здесь для соотношения типа «не менее» или «не более» пороговое значение (ПЗ) индикатора превышает его реальное значение более чем в 10 раз. Это наиболее опасная зона; попадание индикаторов в неё представляет реальную угрозу экономической безопасности и требует незамедлительной реакции со стороны руководства предприятия.

Зона «критического риска». В этом случае для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора превышает его реальное значение от 10 до 3 раз; соответственно для соотношения типа «не более» справедлива обратная связь. Такая ситуация соответствует развитию кризисных явлений в экономике организации и требует стратегических решений для постепенного выхода в более безопасный режим функционирования.

Зона «значительного риска». Для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора превышает реальное (от 3 до 1,6 раза); для соотношения типа «не более» – наоборот. Такое положение нежелательно; во многих случаях его не удастся быстро исправить, поэтому важным здесь является изучение (мониторинг) тенденций соответствующих индексов [41].

Зона «умеренного риска». В данном случае для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора весьма незначительно превышает его реальное значение (не более чем в 1,6 раза);

для соотношения типа «не более» – соответственно наоборот. Такая ситуация для ряда индикаторов считается типичной и не представляет угроз для экономической безопасности, однако предполагает определение и учет рискообразующих факторов.

Зона «стабильности». Здесь любое значение индикатора является позитивным. Однако чрезвычайно большие реальные значения индикаторов по сравнению с их ПЗ, повторяющиеся в течении ряда лет, свидетельствует о том, что данный индикатор потерял свою значимость для мониторинга экономической безопасности [32].

В результате индикативного анализа для наглядного представления строятся лепестковые диаграммы, которые содержат нормированные индикаторы экономической безопасности применительно к исследуемому объекту.

Помимо анализа отдельных индексов, существует анализ обобщённых индексов [43]. Он способствует анализу и отслеживанию обобщённых установок в каждой сфере экономической безопасности и в экономике в целом и позволяет дополнять динамический анализ исходных индикаторов. Это можно применить для формирования эффективного мониторинга ЭБО.

К инструментам экономической диагностики также относят SWOT-анализ (strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы) [13]. Основная идея метода заключается в том, что любые угрозы внешней среды могут быть нивелированы сильными сторонами организации либо, напротив, подкреплены слабыми сторонами. Аналогичным образом возможности, предоставляемые внешней средой, могут быть упущены из-за слабых сторон. Поэтому в процессе SWOT-анализа проводится попарное сравнение тенденций внешней и внутренней среды с целью выявления синергетического эффекта от их взаимодействия [19].

Анализ проводится в следующей последовательности:

- построение основной матрицы SWOT-анализа, обобщение значимых сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей внешней среды;
- построение вспомогательной таблицы SWOT-анализа – выбор согласующихся и конфликтующих пар;
- проведение анализа согласующихся пар; разработка стратегических альтернатив;
- выбор вероятной стратегической реакции предприятия на изменения.

В основную матрицу SWOT-анализа заносятся наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности внешней среды.

На этапе построения вспомогательной таблицы SWOT-анализа проводится выбор согласующихся и конфликтующих пар. Каждая сильная сторона попарно сопоставляется с

каждой слабой стороной, угрозой и возможностью. В процессе сопоставления выделяют два типа пар:

Согласующиеся(рабочие) пары – пары факторов, влияющих друг на друга, синергетическое взаимодействие между которыми возможно;

Конфликтующие (несогласующиеся) пары – пары факторов, взаимодействие которых невозможно или бессмысленно, не оказывающих влияние друг на друга.

Согласующиеся пары заносятся в матрицу, конфликтующие в неё не заносятся либо вычеркиваются вовсе. Выбранные согласующиеся пары являются основой для дальнейшего анализа и разработки стратегических альтернатив. Конфликтующие пары из рассмотрения исключаются и на следующих этапах SWOT-анализа игнорируются [19].

На следующем этапе проводится описание взаимодействия между факторами, составляющими пару. При этом считается, что во взаимодействие вступают только два фактора, составляющие пару, остальные не рассматриваются.

6 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1 Управление персоналом организации

Управление персоналом является самостоятельным направлением общей теории управления, прежде всего в силу объектной направленности. Его задача состоит не только в повышении экономической, но и социальной эффективности организации и достижении индивидуальных целей ее работников. Персонал организации в современных теориях управления рассматривается чаще всего в качестве социальной системы, которая формируется, изменяется, эволюционирует в соответствии с целевыми установками субъекта владения, пользования и распоряжения. Такое положение дел в условиях рыночной экономики привлекает особое внимание к необходимости формирования культуры деятельности, опирающейся на социальную ответственность бизнеса. При этом подразумевается не только ответственность организации перед обществом путем внесения вклада в решение общесоциальных проблем, но и перед работниками организации, включая широкий спектр вопросов, от безопасных условий труда, до развития персонала и программ социальной поддержки и страхования.

Анализ литературных источников показывает наличие широкого спектра классификаций основных функций управления персоналом [11, 18, 27].

В рамках практической деятельности кадровой службы, которая довольно часто, но не вполне правомерно, рассматривается как единственное подразделение, которое должно заниматься управлением персонала, обычно выделяют следующие функции: планирование потребности в персонале; набор персонала и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям; профориентация и адаптация работников; обучение персонала, в том числе подготовку руководящих кадров; оценка трудовой деятельности работников, ротация кадров; определение заработной платы и льгот.

Признание важной роли социально ориентированного менеджмента привело к включению в основные задачи управления выполнение ряда важных социальных функций и потребовало более полной и дифференцированной классификации основных функций управления персоналом с добавлением ряда направлений деятельности, обеспечивающих большее внимание трудовым отношениям, социальным потребностям работников, создание корпоративной культуры организации.

Приведенные сферы деятельности кадровых служб сохраняются, но во-первых, многие из них должны быть определены более дифференцированно, во-вторых появляются самостоятельные направления работы, связанные с социальной ориентацией управления. В

качестве примера диверсификации отдельных функций отметим, что набор персонала, в частности, для повышения эффективности управленческой деятельности рассматривается как маркетинг персонала. Основные задачи только этого направления работы с персоналом состоят в обеспечении спроса на рабочие места в данной организации со стороны наиболее подготовленных людей, выборе основных источников найма (внешний, внутренний), способов рекрутирования работников, проведении отбора на основе использования различных методов оценки претендентов.

Социальные функции по управлению персоналом можно разделить на два класса: во-первых, связанные с трудовыми отношениями, во-вторых, направленные на удовлетворение различных видов социальных потребностей работника. К первому можно отнести создание условий по повышению общей удовлетворенности трудом в данной организации, поддержке творческой активности, помощи в реализации инновационных планов организации, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, управление конфликтами. Ко второму - развитие и совершенствование мотивационных механизмов, включающих не только удовлетворение гигиенических потребностей (по Ф.Герцбергу) [45] или потребностей низшего уровня (по А.Маслоу) [27], но и потребностей более высокого порядка - принадлежности к группе, самоактуализации, самовыражения, повышения профессионального и должностного статуса.

Особое значение в эффективном управлении персоналом в последнее время придается развитию корпоративной или организационной культуры. В общем виде она определяется как совокупность убеждений, ценностей, норм, которые разделяются всеми членами организации. Отметим, что особое внимание этому направлению в общих рамках управления стало уделяться после осознания феноменальных успехов японских корпораций в создании высокоэффективных и стабильных организаций. Значение организационной культуры чрезвычайно велико в силу ряда обстоятельств. Прежде всего, развитая организационная культура направлена на идентификацию работника со своей организацией, она является важным источником стабильности и преемственности, что создает у работников чувство безопасности. В тоже время явственно проступающие контуры корпоративной культуры помогают новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события. Приверженность к ценностям организации стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. При наличии развитой организационной культуры возникает и воспринимается как норма атмосфера повышенного внимания и вознаграждения заслуг наиболее творческих, эффективных работников. Признание и награждение таких людей,

сопровождается созданием своего рода эталонных моделей поведения, поощряемых организацией. Высокоразвитая организационная культура, в совокупности с выполнением правил делового партнерства, способствует обеспечению высокой репутации фирмы, ее позитивного восприятия не только клиентами, но и общественностью и институтами власти.

Опираясь на вышесказанное, можно предложить следующую классификацию функций управления персоналом.

Планирование персонала: определение потребности в количестве занятых и уровня профессионально-квалификационного потенциала сотрудников.

Наем и увольнение: определение вида маркетинга персонала (внешний - привлечение со стороны, внутренний - использование созданного в организации резерва, смешанный - использование внутренних и внешних источников); способа рекрутирования работников (через службы занятости, кадровые агентства, учебные заведения, СМИ, личные связи и т.д.); описание требований, предъявляемых к знаниям, умениям и навыкам претендентов, прогнозирование возможных изменений этих требований (разработка и постоянное обновление должностных инструкций); отбор кандидатов при найме, на основе широкого применения различных способов оценки претендентов (использование не только личных листов по учету кадров и предварительных отборочных бесед, но и тестов на знание специфики работы, на личные качества, интервьюирование и др.); обсуждение вопроса о возможности, в случае необходимости, перевода на другую работу и условий профессионального и должностного продвижения; оповещение об условиях расторжения договора найма и увольнения.

Обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья: инспекция условий труда, медицинское обследование; эргономическая экспертиза рабочих мест на предмет соответствия требованиям безопасности труда.

Развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; обеспечение взаимосвязи с учебными заведениями; выявление потенциальных возможностей персонала и разработка концепции продвижения сотрудников в профессиональном и должностном аспекте; выделение необходимого объема ресурсов на развитие персонала.

Стимулирование труда: комплекс вопросов по организации оплаты труда; разработка и совершенствование систем стимулирования на основе изучения мотивации работников; оценка результатов работы сотрудников с использованием методов, наиболее соответствующих целям оценки (шкала графического рейтинга, вынужденный отбор, управление по задачам, метод решающей ситуации, шкала рейтингов поведенческих установок, шкала наблюдения за

поведением являются наиболее результативными при принятии решений по оплате труда и вознаграждениям и повышении в должности).

Обеспечение трудовых отношений и отношений социальной защиты в сфере труда: подготовка и заключение коллективных договоров, как правовой основы социального партнерства между работниками и работодателями, на основе принципов социальной справедливости, согласованности (сбалансированности) интересов субъектов договора, ответственности в виде санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение партнерских обязательств и обязанностей; обеспечение равных возможностей эффективного труда для всех работников организации; анализ и выявление причин социальной напряженности, разрешение трудовых и межличностных конфликтов.

Развитие корпоративной культуры организации: стимулирование развития сотрудников и организации посредством постановки сложных задач, целенаправленного развития и непрерывного самосовершенствования; поощрение экспериментов в работе и признание права на ошибку; проведение такой политики развития организации, когда ее основные ценности включаются в цели, стратегию и практику функционирования фирмы.

Следует отметить, что выполнение полного объема или части приведенных функций управления персоналом в значительной мере зависит от размера организации.

Так, в небольших фирмах вопросами управления персоналом чаще всего занимается сам владелец. Это означает, как правило, значительное сокращение управленческих функций, однако предъявляет высокие требования к качеству руководства людьми со стороны владельца. Обычно дефиниции руководства подчеркивают, что оно представляет собой такую комбинацию убеждения, принуждения и примера, которая способна заставить людей выполнять то, что от них требуется. Чаще всего, на небольших предприятиях, решающих множественные задачи, требующие высокого профессионализма и автономных решений, используется, так называемый кооперативный стиль руководства. Главными его характеристиками являются: взаимовлияние руководителя и сотрудников, функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы, урегулирование конфликтов с помощью переговоров, ориентация на сотрудничество, доверие как основа сотрудничества, удовлетворение потребностей работников и руководителей, ориентация на цели и результаты. При этом к руководителю-владельцу предъявляются открытость, доверие к сотрудникам, отказ от личных привилегий, невмешательство в выполнение текущих заданий, осуществление контроля по результатам. Одновременно и от сотрудников требуется желание брать на себя ответственность, готовность и способность отвечать за свои действия, самоконтроль.

В организациях средних размеров, как правило, вводится специальная должность менеджера по управлению персоналом или небольшая кадровая служба, что позволяет выполнять более широкий спектр функций по работе с персоналом. Крупные фирмы организуют специализированные структуры по управлению персоналом, содержание функциональных обязанностей которых в значительной мере соответствует предложенной классификации. В зависимости от размеров организации количество ее структурных единиц, связанных с управлением персонала может различаться, главное состоит в том, что все они объединяются в рамках общего руководства.

6.2 Производительность труда

Труд - это деятельность, направленная на развитие человека и преобразование ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага. Такая деятельность может осуществляться либо по принуждению (административному, экономическому), либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому.

Производительность труда является критерием оценки эффективности использования трудового потенциала и регулирования рынка труда. Только с ее помощью можно измерить экономию труда, получаемую от использования трудового потенциала, прогнозировать по стране в целом и ее регионам экономию и структуру труда на перспективу. Однако этим роль указанного показателя не ограничивается. С производительностью труда непосредственно связаны особенности социально-экономического развития. Речь идет об экстенсивном и интенсивном направлениях, в первом случае рост общественного производства происходит в основном или в большей части за счет увеличения численности занятых в экономике. Во втором, — полностью или в преобладающей части за счет повышения производительности труда [7]. Численность населения и его трудоспособной части в каждой стране ограничена. В то же время возможности увеличения выработки продукции занятыми в экономике на базе применения более эффективных технических средств, совершенствования организации производства и труда по существу безграничны. Рост производительности труда — главное условие повышения уровня жизни населения. Если ВВП возрастает за счет увеличения численности работников (при неизменном уровне производительности общественного труда), то увеличивается общий фонд потребления и фонд реальных доходов, а произведенные материальные блага распределяются среди большого числа работников. При росте ВВП за счет увеличения производительности труда повышаются заработная плата и реальные доходы на одного работающего и на душу населения. Следовательно, производительность труда

выступает важнейшим фактором социально-экономического развития, так как в большей степени, чем какой-либо другой фактор, определяет эффективность экономического потенциала страны, уровень и качество жизни нации.

Критерием эффективности трудовой деятельности, отражающим меру приближения к достижению максимального результата, и является производительность труда. Этот показатель характеризует плодотворность, результативность деятельности людей в процессе производства в течение определенного периода времени [39].

Измерение производительности труда осуществляется путем сопоставления результатов и затрат труда. На практике применяются два метода измерения:

- в виде выработки продукции (услуг) – отношения результатов производственной деятельности (объема выпущенной продукции или оказания услуг) к численности работников или к затратам их труда (за час, смену, месяц, год);
- в виде трудоемкости — измеряемой затратами труда (в человеко-часах) на производство единицы результатов труда (продукции, услуг).

Показатели производительности труда определяются единицей измерения объема произведенной продукции. Эти единицы могут быть натуральными, условно-натуральными, трудовыми и стоимостными. Соответственно применяют натуральный, условно-натуральный, трудовой и стоимостный методы измерения уровня и динамики производительности труда.

В зависимости от того, чем измеряются затраты труда, можно рассчитать и проанализировать следующие уровни его производительности (формулы 6.1-6.3):

1. Среднечасовая выработка позволяет определить среднюю выработку рабочего за один час фактической работы (исключая время внутрисменных простоев и перерывов, но с учетом сверхурочной работы).

$$\text{Среднечасовая выработка} = \frac{\text{объем произведенной продукции}}{\text{число человеко-часов, отработанных за период}} \quad (6.1)$$

2. Среднедневная выработка позволяет определить степень производственного использования рабочего дня.

$$\text{Среднедневная выработка} = \frac{\text{объем произведенной продукции}}{\text{число человеко-часов, отработанных всеми работниками организации}} \quad (6.2)$$

3. Среднемесячная выработка.

Среднемесячная выработка = объем произведенной продукции / среднесписочное число работников организации

(6.3)

Обратным показателем к выработке является *трудоемкость*, которая показывает количество затраченного времени на производство единицы продукции.

Различают уровень и динамику производительности труда, которые изменяются в процессе выявления и разрешения (снятия) определенных противоречий. Речь идет о двух противоположных сторонах — затратах и результатах труда. Противоречие между ними проявляется в различных вариантах их соотношений, изменение которых сопровождается ростом или снижением производительности труда (таблица 6.1).

Таблица 6.1 - Варианты направлений изменения затрат, результатов и производительности труда

Затраты труда	Результаты труда	Производительность труда
Уменьшение	Увеличение	Увеличение
Уменьшение	Неизменность	Увеличение
Уменьшение	Уменьшение:	
	а) в равной мере	Неизменность
	б) в меньшей мере	Увеличение
	в) в большей мере	Уменьшение
Неизменность	Увеличение	Увеличение
	Неизменность	Неизменность
	Уменьшение	Уменьшение
Увеличение	Увеличение:	
	а) в равной мере	Неизменность
	б) в меньшей мере	Уменьшение
	в) в большей мере	Увеличение
Увеличение	Уменьшение	Уменьшение
Увеличение	Неизменность	Уменьшение

Задача экономической теории и хозяйственной практики заключается в том, чтобы выявить и добиться использования таких вариантов соотношения затрат и результатов, которые обеспечивают рост производительности труда, и по возможности исключить или ограничить сферу действия вариантов, приводя их к ее снижению.

Наряду с показателем «производительность труда» применяется понятие «производительная сила труда» [39]. Нередко в экономической литературе между ними ставится знак равенства. Однако следует их различать. Производительная сила труда — средняя

потенциальная выработка одного работника или средний (расчетный) объем работы, который может выполнить один работник в единицу времени при сложившихся организационно-технических и социально-экономических условиях. Производительность труда зависит не только от производительной силы труда, но и от его интенсивности. Интенсивность труда - степень напряженности в процессе труда, измеряемая затратами физической, умственной, нервной энергии человека в единицу времени для получения полезного результата (продукта, услуг).

Для того чтобы представить роль производительности труда в тот или иной период, проводятся расчеты удельного веса этого показателя в приросте производимой продукции (услуг). Увеличение доли этого показателя в каждый данный период по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о повышении эффективности процесса производства, интенсивном его развитии.

В современных условиях используется понятие «эффективность» в широком смысле речь идет о достижении нужного результата, определенного эффекта. Различают эффективность труда и эффективность производства.

Эффективность труда характеризуется отношением полученного результата к затратам труда (т.е. производительностью труда), а также эффективным использованием трудовых ресурсов (трудового потенциала). При этом производительность труда, которая является интегральным показателем эффективности труда и важнейшим источником экономического роста, влияет на другой источник этого роста - численность занятых в экономике, а также на их соотношение в реальном секторе и секторе услуг. Экономия, получаемую в результате рационального использования труда, можно свести к единому измерителю - рабочему времени. Сбережение труда, его экономия есть по существу экономия рабочего времени. Рост производительности труда ведет к сбережению рабочего времени и соответственно к увеличению свободного времени, необходимого для всестороннего развития личности, а это в свою очередь служит предпосылкой дальнейшей экономии времени.

В рыночных условиях основными отношениями являются отношения между собственником средств производства (капиталом) и собственником рабочей силы. После акта купли-продажи рабочей силы на рынке труда между сторонами складываются социально-экономические отношения, направляемые работодателями на производство трудом наемных работников продукции (услуг) с наименьшими затратами производственных издержек и получением большей прибыли. Добиться этого возможно различными способами — на базе новейших технологий, совершенной организации производства и мотивации труда.

Учитывая, что цели работника и работодателя далеко не всегда совпадают, задача состоит в том, чтобы путем устранения возникающих противоречий, на базе социального партнерства обеспечить баланс интересов труда и капитала. Работник должен видеть перспективу развития предприятия, фирмы, иметь собственный материальный интерес, позволяющий наиболее эффективно использовать предоставленные ему средства производства, проявляя инициативу в снижении затрат труда.

Различаются понятия индивидуальной, локальной и производительности общественного труда. Особенность этих показателей состоит в том, что они применяются для характеристики эффективности труда на различных уровнях общественного производства. Индивидуальная производительность труда - это индивидуальная дееспособность отдельных лиц, т.е. производительность труда отдельных работников на конкретном участке производства. Локальная производительность труда — производительность труда на участке, в цеху, на предприятии, в отрасли. Производительность общественного труда — производительность труда на макроуровне, по народному хозяйству в целом.

Для того чтобы разобраться в сущности показателей и найти наиболее правильные методы их измерения, необходимо рассмотреть общие черты и отличия.

С количественной стороны индивидуальная производительность труда ограничена рамками единичного разделения труда, а локальная и общественная производительность труда — соответственно частного и общего. Основной признак такого деления — масштаб производства.

Производительность общественного труда как экономическая категория носит исторический характер. Ее появление обусловлено обобществлением производства и расширением границ общественного разделения труда. Действительно, когда производители были разобщены и различные продукты создавались каждым из них без участия других, нельзя было говорить о производительности общественного труда. Постепенно, по мере общественного разделения труда и обобществления производства процесс производства расчленяется на отдельные элементы, которые становятся функциями различных производителей. В этих условиях действительный уровень производительности труда в народном хозяйстве можно оценить только на базе показателя производительности общественного труда.

Будучи вполне самостоятельным, каждый из показателей тесно переплетается с другими. Индивидуальная производительность труда составляет базу для расчета локальной производительности труда, а локальная в свою очередь — основу для исчисления

производительности общественного труда. Другими словами, локальная производительность труда — это средняя из величин индивидуальной производительности труда, а производительность общественного труда — это средняя из величин локальной производительности труда.

При этом производительность общественного труда измеряется отношением всей суммы материальных благ в их потребительном значении ко всем затратам труда на их производство в течение определенного периода. Индивидуальная и локальная производительность труда определяются соответственно отношением произведенной продукции к затратам труда работников участка, цеха, предприятия, отрасли.

При общей теоретической и методологической основе показатель производительности общественного труда имеет существенные количественные и качественные отличия от показателей индивидуальной и локальной производительности труда. В показателях, характеризующих производительность труда по отрасли, а тем более по отдельному предприятию, цеху, участку и работнику, при всей их важности и необходимости не отражается, да и не может отражаться вся совокупность экономии труда, как в процессе производства, так и в процессе реализации. Только в изменении показателя производительности общественного труда полностью отражается экономия труда на всех этапах создания и доведения продукции до потребителя.

В зависимости от уровней общественного производства возникают различия во взаимодействии живого и овеществленного труда, между изменениями производительности труда и стоимости, между ростом производительности труда и увеличением прибавочного продукта, а также в совокупности факторов, определяющих уровень и темпы роста производительности труда.

Затраты живого и овеществленного труда изменяются в разных направлениях. Поэтому возникает задача найти пути такого использования результатов прошлого труда, которые в наибольшей степени экономят живой труд, чтобы обеспечивались условия для наиболее эффективного применения овеществленного труда. При этом следует также учитывать, что более эффективное использование материальных затрат на участках, предприятиях и в отдельных отраслях сопровождается экономией этих затрат на единицу выпускаемого продукта и соответственно увеличением продукции в тех же размерах, в каких экономятся текущие материальные затраты.

Необходимо учитывать и еще одно важное обстоятельство. Различают индивидуальную и общественную стоимость любого товара. На каждом предприятии вследствие различного

уровня производительности труда и удельных затрат предметов и средств труда складывается своя индивидуальная стоимость производства единицы продукции. Общественно необходимое рабочее время — это средняя величина затрат труда на производство определенного товара, выражает общественную стоимость этого товара.

При росте производительности труда, равно как и при экономии овеществленного труда, на отдельном предприятии общественная стоимость единицы товара не изменяется, но снижается индивидуальная стоимость. При снижении затрат живого и овеществленного труда на предприятиях, производящих преобладающую массу какого-либо товара, общественно необходимые затраты труда уменьшаются и на их основе снижается общественная стоимость единицы товара [47].

На каждом конкретном производстве (на участке, в цехе, на предприятии, в отрасли) рост производительности труда сопровождается увеличением доли материальных затрат в стоимости продукции. Когда же дело касается народного хозяйства в целом, то рост производительности труда может сопровождаться в одних случаях увеличением доли материальных затрат в стоимости продукции, в других — снижением этой доли.

В целом тенденции повышения доли материальных затрат противостоят прежде всего экономия материальных затрат, а также относительное удешевление средств производства. Вследствие этого происходит не падение, а рост доли вновь созданной стоимости в общей стоимости продукции, особенно увеличение прибавочного продукта.

Существует непосредственная связь между ростом производительности труда и увеличением прибавочного продукта. При неизменном рабочем дне относительная прибавочная стоимость изменяется прямо пропорционально росту производительности труда. Это происходит в случае повышения как индивидуальной и локальной производительности труда, так и производительности общественного труда, однако, по-разному. Средства труда не создают прибавочного продукта, но они являются одним из факторов его увеличения. С совершенствованием средств труда на конкретном участке, в цехе, на предприятии повышается производительность труда, а вслед за этим прямо пропорционально растет и прибавочный продукт, так как затраты труда становятся ниже среднеобщественных. В результате оценка реализуемых товаров в более значительной степени превышает индивидуальные затраты, что приводит к увеличению прибавочного продукта. В народном хозяйстве прибавочный продукт увеличится лишь в том случае, когда рост производительности труда будет перекрывать увеличивающиеся затраты прошлого труда в связи с совершенствованием средств труда. Производительность общественного труда во многом зависит от таких факторов, как структура

народного хозяйства, размещение производительных сил и др.

Одним из факторов, оказывающих большое влияние именно на этот показатель, является качество продукции. На показатель индивидуальной производительности труда повышение качества продукции или не оказывает влияния, или сопровождается увеличением затрат живого труда и, следовательно, приводит к снижению его производительности. Другое дело, когда речь идет о производительности общественного труда. Ведь производство продукции более высокого качества равнозначно значительно большему количеству продукции, но менее качественной. Отсюда общество, затрачивая одинаковое или несколько большее количество живого труда, благодаря повышению качества продукции и, как правило, сроку ее службы, экономит такое количество прошлого труда, которое значительно перекрывает его затраты.

В каждом звене, будь то отдельный участок, предприятие, отрасль, учитывается экономия этих затрат, рассчитываются показатели интегральной средней по предприятию, среднеотраслевой производительности труда. Однако каждый из этих показателей при всей их важности не отражает экономии труда во всех звеньях экономики. Только с помощью показателя производительности общественного труда можно измерить совокупность экономии, сравнивать, какие затраты труда несет общество в целом на единицу продукции в данный период по сравнению с прошлым, выявить, какая экономия труда может быть достигнута в перспективе.

При анализе состояния динамики и уровня производительности труда требуется учитывать сложность и многоплановость этой экономической категории, на которую оказывают влияние многочисленные объективные и субъективные факторы.

Под факторами подразумеваются движущие силы (причины), под воздействием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции (работ, услуг) или увеличивается количество продукции на одного работника в единицу времени.

В настоящее время разработана классификация факторов, влияющих на производительность труда, которая может применяться с определенной модификацией на различных уровнях общественного производства. С учетом наиболее общих признаков выделяются следующие группы факторов: материально-технологические, организационные, социально-экономические, структурные и природные. Это общая схема, которая конкретизируется на уровне рабочего места, участка, цеха, предприятия, отрасли, региона и экономики в целом. Такой подход позволяет выявить резервы роста производительности труда, проанализировать возможности приведения факторов в действие и определить комплекс мероприятий по их внедрению в перспективе.

Практика показала, что, ориентируясь на общие принципы, нельзя применять единую классификацию факторов производительности труда для всех ступеней общественного производства (рабочее место, предприятие, отрасль, народное хозяйство) и временных горизонтов (месяц, год, более отдаленная перспектива). Набор факторов необходимо определять в зависимости от иерархического уровня, а также отраслевых и территориальных особенностей. Основным классификационным признаком при этом является воздействие факторов со стороны составляющих процесса труда (средств, предметов труда, рабочей силы).

Материально-технические факторы связаны с использованием новой техники, прогрессивных технологий, новых видов сырья и материалов. Только научно-технический прогресс способен резко снизить затраты труда на производство продукции, обеспечить значительное ускорение темпов роста производительности труда. Все другие факторы ее повышения, включая улучшение организации производства и труда, структурные сдвиги и природные ресурсы, изменяются вслед за изменениями в технике и технологии производства или вместе с ними.

Приоритетная роль принадлежит технологии. На основе достижений фундаментальной науки и открытий в области преобразования энергии, материалов формируются новые технологии, революционизируются производственные процессы. Переход к высокой технологии означает переход к высокотехнологичным конструкциям технических средств, обеспечивающих снижение трудоемкости и материалоемкости продукции. Особое место в группе научно-технических факторов принадлежит автоматизации как социально-ориентированному источнику повышения эффективности человеческой деятельности. Базируясь на компьютеризации процессов труда и их программном обеспечении, автоматизация уменьшает численность занятых на производство продукции (вплоть до создания безлюдной технологии) и открывает возможности оптимизации управленческих решений.

Особую роль в современных условиях приобретает широкое использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Резко возросшая способность новых ИКТ хранить, обрабатывать и распространять информацию с минимальными затратами способствует повышению производительности труда и приводит к организационным переменам в производстве продукции и услуг. При применении информационных технологий растущее значение приобретают способность «кодифицировать» знания людей, творческим образом, а также умение выделять нужную информацию и эффективно ее использовать. ИКТ позволяют избавить работников от монотонного труда, повысить квалификационный уровень.

Показателем повышения технического уровня и достижения более высокой производительности труда может служить фондовооруженность труда, которая определяется как отношение основных производственных фондов, представляющих средства труда, к численности занятых работников данного производства.

Непосредственная зависимость производительности труда от его фондовооруженности дает возможность установить определенную связь между ними в динамике, вывести закономерность соотношения, которое складывается между темпами их роста за длительный период, что имеет большое значение для прогнозирования на перспективу.

Наряду с показателем фондовооруженности, для анализа используется показатель фондоотдачи — величина произведенной продукции, получаемой с каждой единицы основных производственных фондов.

Наиболее благоприятной является ситуация, когда рост производительности труда достигается при росте фондовооруженности труда с одновременным увеличением фондоотдачи. В этом случае рост технического уровня производства сочетается с повышением эффективности использования основных производственных фондов, характеризуя наиболее интенсивную форму расширенного воспроизводства.

Одним из обобщающих показателей, отражающих технический прогресс, является энерговооруженность труда, т.е. отношение количества потребленной в производстве электрической и механической энергии к числу работников, занятых в производстве, или количеству отработанного ими времени. Энергия, применяемая в производственном процессе, занимает в нем особое место, приводя в действие орудия труда. Следовательно, уровень развития производства во многом определяется уровнем развития энергетики. В качестве показателя энерговооруженности труда используется отношение установленной мощности силовых двигателей к затратам труда (на один человеко-час).

Для характеристики технического прогресса большое значение приобретает показатель электровооруженности труда, исчисляемый как отношение количества потребленной в производстве электроэнергии к числу работающих или количеству отработанного ими времени. Существует также понятие потенциальной электровооруженности труда, измеряемой мощностью электромоторов и электроаппаратов на одного работающего в наибольшей смене.

Организационные факторы выполняют координирующую роль в комплексном использовании всех факторов роста производительности труда. Выделяются три группы, направленные на совершенствование организации производства, организации труда и управления. Каждая из них имеет свои определенные функции, а вместе они обеспечивают

создание эффективных систем: взаимодействия работников с предметами и средствами труда, взаимодействия людей в процессе совместного труда, построения организационных структур, развития предпринимательства и самоуправления, социальное партнерство.

Особое место в общей системе организационных факторов занимают вопросы измерения и нормирования труда. Под измерением труда понимается установление фактических и ожидаемых затрат труда (времени) работника на достижение конкретного результата при определенном уровне интенсивности труда. Измерение труда на основе функций, работ и операций служит исходной базой для нормирования труда.

Норма труда — это мера соотношения затрат и результатов труда при выполнении единицы работы, операции, функции одним или группой работников. Различаются норма выработки — объем работы (в штуках, метрах, тоннах и других натуральных единицах), который должен быть выполнен в единицу времени; норма времени — затраты в единицах времени (минутах, часах и т.д.) для производства определенного вида продукции (услуг). Нормы труда служат базой для расчета заработной платы.

Структурные факторы отражают структурные сдвиги на предприятиях в результате изменения производственной программы по объему продукции, номенклатуре и качеству. Изменения их отражаются на производительности труда. Особую значимость приобретают анализ и выявление изменений, происходящих в структуре народного хозяйства. От того, насколько структура адекватна прогрессу в мировом сообществе, зависят уровень общественных затрат труда и социально-экономическое развитие страны.

Непосредственным исходным фактором при приведении в действие всей совокупности технических и организационных факторов является человеческий, личный фактор, который включает комплекс следующих характеристик:

- политико-экономические, характеризующие способ соединения рабочей силы со средствами производства, достижение взаимоотношений и взаимодействий наемных работников и работодателей;
- социально-экономические характеристики трудового потенциала, зависящие от численности трудовых ресурсов, их половозрастной и профессиональной структуры, уровня образования, квалификации, стажа работы и др.;
- организация производства, трудовой деятельности, разделения и кооперации труда, создание безопасных и комфортных условий труда, системы нормирования, режимов труда и отдыха и т.д.;

- создание системы мотивации труда, материальных и моральных стимулов, направленных на трудовую активность и творческую инициативу;
- эффективность предпринимательской деятельности и системы управления предприятием, способности и умения менеджеров определять цель и средства для ее достижения, добиваться высоких экономических и финансовых результатов.

Фактором ускорения роста производительности труда является создание на предприятиях условий для заинтересованности в результатах труда, улучшения отношения работников к труду. Отношение к труду отражает оценку работниками производственных и социально-экономических условий, соответствия этих условий их интересам и потребностям, и выражается в повышении творческой активности, трудовой дисциплины и интенсивности труда.

Объективно необходимо, чтобы рост производительности труда опережал рост заработной платы работников. При этом должен быть обеспечен не только факт опережения, но в зависимости от особенностей факторов, влияющих на увеличение производительности труда, определена и достигнута мера этого опережения. Такое положение обусловлено тем, что соотношение между темпами роста производительности труда и заработной платой тесно связано с основными пропорциями, характеризующими темпы и масштабы воспроизводства — между накоплением и потреблением, между денежными средствами и товарными ресурсами.

Обязательным принципом отбора факторов является возможность количественного выражения влияния каждого из них на производительность труда через определенный показатель (измеритель). При этом необходимо учитывать, что в ряде случаев не всегда возможно точно определить влияние отдельных факторов. Например, при внедрении комплексной механизации и управления на участках, в цехах новых технологических процессов одновременно изменяются организация производства и труда, профессиональный состав работников и система их оплаты. В данном случае возникает комплексный (синергетический) эффект.

Экономическая эффективность новой техники выражается в снижении совокупных затрат на производство продукции, в росте производительности труда. Социальная эффективность предъявляет к новой технике дополнительные требования. Изменения экономической и социальной эффективности новой техники могут быть разнонаправленными. Не всегда повышение экономической эффективности сопровождается облегчением и улучшением условий труда. Нередко возникает противоречие между технически возможным и социально допустимым (например, ограниченными психофизическими возможностями

человека).

Наибольшая трудность при классификации факторов роста производительности труда - необходимость избежать при выделении факторов повторного счета, наложения одних факторов на другие. Опыт показывает, что чем сложнее классификация, тем многочисленнее факторы, тем больше опасность учесть повторно влияние одних и тех же причин, определяющих рост производительности труда. В то же время ограничиться только укрупненной группировкой тоже нельзя, так как можно пропустить воздействие зачастую важных факторов.

В качестве примера можно использовать классификацию факторов, возможную для применения на предприятиях, представленную в приложении к данной работе. Классификация факторов должна способствовать выявлению и использованию резервов роста производительности труда.

Резервами называются реальные возможности совершенствования техники, технологии, организации производства, труда и управления, эффективного применения материальных и моральных стимулов с целью сокращения затрат труда на единицу продукции и услуг.

Резервы роста выработки продукции по сфере действия и возможности их использования делятся на народнохозяйственные, отраслевые, внутрипроизводственные. В зависимости от периода использования: на текущие и перспективные резервы роста.

К *текущим* относятся резервы, которые могут использоваться путем проведения определенных организационно-технических мероприятий, как правило, без больших инвестиций в определенный временной период (месяц, квартал, год). *Перспективные* резервы охватывают среднесрочную и долгосрочную перспективу и требуют значительных капитальных вложений.

Резервы роста производительности труда подразделяются также на внутренние и внешние. В первом случае речь идет о резервах, которые выявляются непосредственно на предприятиях. Они могут различаться по двум признакам — по характеру используемых факторов (экстенсивных и интенсивных) и по направлениям воздействия (по группам используемых ресурсов).

Под *интенсивными резервами* понимается возможность снижения затрат труда, связанная с интенсификацией технологических процессов и применением более эффективных методов организации производства и труда, увеличением объема продукции с единицы используемых природных ресурсов и т.д.

Под *экстенсивными резервами* понимается возможность увеличения полезного времени работы оборудования по времени и внутри смены, увеличения сменности работы предприятий,

сокращения всех видов потерь рабочего времени и непроизводительных затрат.

6.3 Мотивация персонала организации

Мотивация сотрудников — одна из самых сложных задач в управлении персоналом. Особенно это касается организаций, где оценить эффективность работы каждого отдельного сотрудника сложно или даже невозможно.

Мотивация - это стимулы, побуждающие человека выполнять определенные действия. Это определение лежит в основе разнообразных мотивационных систем, которые применяются в бизнесе и стимулируют персонал к повышению эффективности труда и снижению издержек компании.

Задачи мотивации:

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- снижение издержек;
- сведение текучести кадров к минимуму;
- повышение лояльности персонала.

Согласно суждению основоположника современного менеджмента П. Друкера, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы» [11]. Невзирая на благоприятную репутацию компании, общество не хочет трудиться, в таком случае непрерывное увеличение их заработной платы - совершенно не выход из ситуации. Применение имиджа в свойстве единого катализатора в данном случае приводит к последующим отрицательным результатам:

- повышению затрат на содержание персонала;
- росту налоговых платежей и обязательных отчислений, связанных с увеличением фонда оплаты труда;
- снижению мотивации вследствие игнорирования других факторов.

Тем не менее, желание управления компании пользоваться в свойстве мотиватора увеличением заработной платы приводит и к положительным результатам:

- предприятие, предлагая высочайшие ставки, содержит вероятность притягивать более значимых экспертов;
- люди, понимающие обстановку на рынке труда и объемы окладов в иных организациях, стараются сохранить работу.

Задача каждой мотивационной концепции заключается в разъяснении поведения человека в разных условиях, кроме того они предлагают решения, что ведут к поступку. Процесс мотивации довольно сложный, следовательно, и имеется масса разных методов описания возникновения и осуществления потребностей у работников учреждения [2].

Все данное многообразие фиксируют концепции мотивировки персонала:

- 1) традиционные - обладают в базе применения «кнута и пряника» в том, что затрагивает вещественного стимулирования работников;
- 2) содержательные - замечают единичные внутренние аргументы сотрудника, направляющие и поддерживающие его работу;
- 3) процессуальные - обрисовывают и оценивают то, каким способом поведение человека приобретает толчок, как он посылается, удерживается и завершается, с позиции процессуальных концепций предметом представляется напрямую непосредственно процедура и итог мотивации при воздействии факторов среды, к примеру, несправедливости.

Руководство самостоятельно определяет приоритетные задачи развития системы мотивации, исходя из корпоративных норм, стратегии развития организации.

Мотивация неразрывно связана с потребностями человека. Испытывая нужду, человек находится в напряжении и должен предпринять действия для ее удовлетворения. Но на действия его должны направить мотивы, т. е. побуждения к действию.

Благодаря мотивации поведение человека становится целенаправленным. Целью выступает то, что может устранить или уменьшить ощущение нужды в чем-то. Достигнув поставленных целей, у человека возникают новые потребности, на реализацию которых его будут направлять прежние или новые мотивы.

Профессиональная работа позволяет человеку удовлетворить не только насущные потребности, но и социальные (карьерный рост, самоутверждение, саморазвитие).

Степень соответствия, к которой стремится работник, можно назвать критерием мотивации. Благодаря критериям мотивации можно выявить уровень профессиональных знаний и навыков работников, наметить наиболее эффективную систему взаимоотношений между руководителями и сотрудниками.

Существует множество теорий мотивации, которые лежат в основе разнообразных классификаций мотивов:

Теория Ф. Тейлора.

Работник желает удовлетворить потребности физиологического уровня, им двигают только инстинкты. Эффективность труда можно повысить с помощью следующих видов

мотивации:

- принуждение к работе со стороны начальства;
- наличия формализованных инструкций, определяющих порядок действий на рабочем месте;
- наличия норм выработки;
- почасовой оплаты труда [42].

Теория А. Маслоу (иерархии потребностей).

На работе удовлетворяются иерархичные потребности работников. Эти потребности растут по мере их удовлетворения:

- физиологические – пища, вода, тепло и другие факторы, гарантирующие выживание;
- безопасность – сохранение достигнутого уровня жизни, ощущение стабильности;
- любовь – желание быть принятым в коллективе (сообществе);
- признание – позитивные оценки со стороны окружающих;
- самореализация – стремление достигнуть высоких результатов, быть лучшим [27].

Теория Ф. Герцберга.

Поведение зависит от 2-х факторов – внешних условий труда (деньги, льготы, преимущества) и содержания труда (любовь к работе, удовольствие от работы [45]).

Теория Д. Маклеланда.

Поведенческие мотивы состоят из 3-х частей – потребность в принадлежности, потребность во власти и потребность в достижении успеха.

Все вышеописанные теории объединяет утверждение о существовании определенных способов мотивации. Для каждой из теорий свойственно сочетание таких способов, и каждый из них достоин внимания [24].

Основные принципы системы мотивации персонала организации состоят в следующем:

1. Принцип «Прозрачности»

Система мотивации сотрудников должна быть простой и понятной. Ее разработка должна осуществляться таким образом, чтобы каждый подчиненный мог в течение 20 секунд просчитать, сколько он к настоящему времени заработал и что надо сделать, чтобы этот результат был выше. Если же сотрудникам постоянно приходится тратить время на выяснение, почему в этом месяце зарплата оказалась выше или ниже, чем в предыдущем, значит необходимо пересматривать систему расчетов в пользу повышения их прозрачности.

2. Принцип «Дарвина»

Выживает сильнейший - этот принцип актуален в системе мотивации персонала как никогда. Если подчиненный уже несколько месяцев не выполняет план, то почему он все еще остается сотрудником компании? Слабый должен уйти. Он сделает это сам, когда заработная плата по итогам месяца окажется ниже среднерыночной. Зарплата же сотрудников, выполняющих план, должна быть на порядок выше.

3. Принцип «В три раза больше»

Зарплата менеджера, который выполнил план, должна в разы отличаться от вознаграждения подчиненного, который не смог этого сделать. Необходимо отделять лидеров от аутсайдеров и платить первым в три раза больше. Работник должен чувствовать свою материальную обеспеченность соответствующую результатам работы.

4. Принцип «За что отвечаю – за то и получаю»

При разработке системы мотивации важно понимать, что сотрудник должен получать вознаграждение ровно за те задачи, за которые он отвечает. Если менеджер никак не может повлиять на рентабельность бизнеса, то и не надо привязывать мотивацию к этому показателю.

5. Принцип «Составных частей»

Зарплата сотрудника при разработке системы мотивации должна складываться не менее чем из трех частей. Это твердый оклад, который неизменен, мягкий оклад, который может варьироваться от месяца к месяцу, и бонусы. Если твердый оклад выплачивается всегда, то мягкий добавляется в случае 100% выполнения ключевых показателей эффективности (KPI). Это могут быть как выполнение плана по числу звонков, количеству встреч, качеству разговоров и т. д. Бонусы начисляются по результатам выполнения плана или его части. Оптимальным соотношением всех составных частей в зарплате будет: 30% - твердый оклад, 10% - мягкий оклад, оставшиеся 60% - бонусы от выполнения плана.

6. Принцип «Большие пороги»

Этот принцип в разработке системы мотивации относится к бонусной части. В действии он означает, что за выполнение менее 80% плана подчиненный не получает бонусы, за выполнение 80–100% плана - плюс 40% от оклада, за 100–120% плана - плюс 60%, за выполнение более 120% плана добавляем целый оклад.

При разработке системы стимулирующих мер следует помнить, что если нет цели, к которой сотрудник стремится, то и нет стимула работать лучше.

Существует множество способов мотивирования, однако их все можно поделить на 3 группы:

1. диагностические – позволяют оценить уровень мотивации сотрудников, помогают

понять, в каком направлении нужно действовать для повышения заинтересованности сотрудников в работе;

2. организационные – позволяют создавать систему эффективных стимулов. Сюда можно отнести создание системы грейдов, поддержку социально уязвимых работников и т. д.;

3. индивидуальные – помогают мотивировать конкретных работников или небольшие группы персонала, которые имеют схожие потребности и мотивы.

Однако, простейшая схема «кнута и пряника» давно устарела и требует пересмотра с точки зрения индивидуального подхода. А задача руководителя — найти правильную комбинацию для коллектива.

В действительности выделяют основные виды мотивации:

В зависимости от источника возникновения:

1) внешняя – мотивация, не связанная с содержанием какой-либо деятельности, а продиктованная внешними факторами (участвовать в профессиональных конкурсах с целью получения награды);

2) внутренняя – обусловленная желанием человека действовать ради получения собственного удовлетворения (в перерывах делать разминку для улучшения самочувствия на рабочем месте).

Известны и другие виды мотивации труда – в зависимости от применяемых способов:

1) нормативная – идейно-психологическая мотивация, побуждающая человека к действию;

2) принудительная – применение власти или угроз;

3) стимулирующая – влияние на личность посредством обещанных благ.

Разные виды нематериальной мотивации персонала не менее материальных стимулируют сотрудников к улучшению качества работы.

В зависимости от качества стимулов:

1) положительная – мотивация, гарантирующая получение собственной выгоды, успеха, достижений (хорошо выполненное задание позволит получить премию и уважение коллег);

2) отрицательная, при которой мотивирующим фактором выступает что-то отрицательное (штраф за опоздание на работу дисциплинирует сотрудников).

Данные виды мотивации персонала в организации считаются наиболее эффективными.

Общий перечень способов мотивации персонала выглядит следующим образом.

1. Прямые финансовые поощрения в виде премий.

2. Системы штрафов.

3. Оплачиваемые больничные и отпускные.
4. Повышение оклада.
5. Выплата компенсаций за выслугу лет.
6. Карьерный рост.
7. Создание ощущения причастности (выдача грамот и благодарностей, привлечение к проведению совещаний).
8. Внедрение символов карьерного статуса.
9. Доступ к обучению, включающему курсы, тренинги, переобучение, возможность получить второе высшее образование, научную степень.
10. Вручение ценных именных подарков к юбилеям, памятным датам, за личный вклад в успех предприятия.
11. Организация отдыха для членов коллектива (выбор туристических путевок, оплата части стоимости путевки).
12. Организация корпоративного отдыха.
13. Медицинское страхование за счет компании, оплачиваемые медицинские осмотры.
14. Проведение конкурсов среди сотрудников.
15. Предоставление служебного жилья для проживания.

Под формами материальной мотивации подразумевается прямой (денежный) и косвенный (неденежный) способы стимулирования. Все они имеют четкое выражение в денежном эквиваленте, но могут обладать различной эффективностью в зависимости от индивидуальных особенностей человека, стажа его работы, степени лояльности к предприятию, квалификации.

Прямая материальная мотивация — это стимулирование работников путем прямых денежных выплат: премий, бонусов, подарков, увеличения окладной части заработной платы и так далее. То есть при прямой форме материальной мотивации работник получает деньги в собственное распоряжение.

1. К типичной прямой материальной мотивации относят:

- премирование работника;
- штрафные санкции в виде урезания премии;
- повышение оклада;
- вручение ценных подарков.

Вышеперечисленные способы мотивации персонала превосходно воздействуют на молодых сотрудников, для которых успех полностью эквивалентен уровню заработка. Они

также подходят для сотрудников, которые на первое место в шкале собственных ценностей ставят материальные блага.

2. Непрямые (косвенные) способы материальной мотивации. Косвенная форма материальной мотивации подразумевает оплату путевок, предоставление возможности закупать товары компании по сниженной цене, страхование жизни и здоровья, оплату обучения, предоставление дополнительных выходных дней и отпусков и так далее. Эти способы мотивации персонала универсальны и применяются к сотрудникам для повышения общей лояльности.

Нематериальное мотивирование многие менеджеры считают менее эффективным [39]. Но практика показывает, что грамотное сочетание денежных и не денежных инструментов повышения эффективности работы сотрудников позволяет грамотно распределить финансовые ресурсы компании.

Некоторые виды нематериальной мотивации:

- трудовая – связанная с организацией труда, изменением его содержания, режима и условий;
- статусная – удовлетворяющая стремление человека занять более высокую должность, выполнять более ответственные задания.

К наиболее привлекательным для персонала нематериальным способам мотивации относят:

- возможность работать по индивидуальному гибкому графику или удаленно (особенно важно для молодых мам);
- предоставление перспектив для карьерного роста;
- улучшение условий труда;
- обучение сотрудника;
- признание и демонстрация заслуг;
- прямое выражение благодарности;
- организация корпоративных праздников и тренингов;
- повышение вовлеченности персонала.

В зависимости от вида деятельности организации и обязанностей сотрудника, эффективность любого из пунктов может существенно отличаться. Кроме того, при выборе форм и методов мотивирования работников следует исходить из реальных возможностей компании. Тщательный анализ текущего положения дел позволит опытному HR-менеджеру выбрать максимально эффективные методы мотивации персонала.

6.4 Формы и системы оплаты труда

На форму оплаты труда влияет объект учета труда, подлежащий оплате. Таким объектом может стать рабочее время или объем проделанной работы.

Выделяют две формы заработной платы: повременная и сдельная. Также, в экономической литературе, как дополнение к двум основным формам описываются и некоторые другие формы заработной платы, например, аккордная или бестарифная форма.

Система заработной платы показывает взаимосвязь между показателями, которые характеризуют труд и его оплату в установленной норме и сверх нормы, на основе, установленной между работодателем и работником стоимости рабочей силы. С помощью форм и систем оплаты труда осуществляется учет количественных и качественных показателей труда, они позволяют материально мотивировать работников к повышению своих трудовых результатов и итоговых результатов работы компании.

Формы и системы труда имеют некоторые отличия по части начисления заработной платы, однако независимо от того, какая система используется на предприятии, работник должен понимать, по какому принципу ему начисляется зарплата, как соотносится качество его труда с размером его заработной платы. Далее рассмотрим более подробно каждую форму оплаты труда.

А) Повременная форма оплаты труда и сформированные на её основе системы.

Повременная форма означает зависимость размера зарплат рабочего от фактически отработанного им времени. При этой форме для расчета заработной платы используют тарифную ставку или должностной оклад, соответствующие штатному расписанию предприятия и количеству фактически отработанного работником времени на основании табеля учета рабочего времени.

Повременная оплата труда бывает простой или повременно-премиальной, при этом помимо основного оклада работнику может начисляться премия за достижение особых результатов в работе. При использовании этой формы и её систем на предприятии нужно соблюдать определенные требования, в частности:

- а) строгий контроль над фактически отработанным временем по всем работникам;
- б) объективное соотношение должности и оклада с учетом индивидуальных особенностей работника;
- в) контроль над эффективным распределением и использованием рабочего времени;
- г) грамотное распределение трудовых обязанностей для выравнивания трудовых затрат между работниками со схожими должностями и окладами.

Использование на предприятии повременной оплаты труда для работника выступает гарантией стабильной зарплаты, внутри рабочего коллектива устанавливается благоприятный климат, что объясняется отсутствием конкуренции между работниками в погоне за экономическим результатом. При этом редко возникает проблема текучести кадров, в качестве мотивации можно использовать дополнительные выплаты, например, за многолетнюю работу на предприятии. Для работодателя недостатком повременной оплаты становится то, что у работников нет стимулов к повышению качества своего труда. Поэтому руководство должно организовать строгую систему контроля, чтобы отслеживать эффективность использования рабочего времени.

Б) Сдельная форма оплаты труда и её системы.

Предполагает начисление зарплаты работникам по утвержденной расценке за единицу изготовленного товара, выполненной работы.

При внедрении на предприятии сдельно-премиальной системы помимо заработка сотрудники будут получать премии за качество или количество проделанной работы.

При использовании на предприятии сдельно прогрессивной оплаты устанавливаются разные расценки за проделанную работу в рамках нормы и сверх нормы. Если человек выполнил работу сверх нормы, то это будет оплачиваться по сдельным расценкам.

Если на предприятии принята аккордная система, то зарплата будет начисляться за комплекс хозяйственных операций, без учета конкретных произведенных операций.

При использовании косвенной системы учитывается, что на уровень зарплаты работника напрямую влияют результаты труда обслуживаемых им работников.

На выбор подходящей системы оплаты труда влияют задачи, которые поставлены перед конкретным предприятием. Допустим, в условиях сдельной системы значимость каждого работника легко установить по его результатам, если отсутствуют факторы, не зависящие от него, но прямо влияющие на результат (например, простои, болезнь и т.д.). К тому же, нужно понимать, что на результат влияет не только личный вклад работника, но и уровень технического обеспечения самой организации.

Недостатком выбранной системы оплаты для организации может стать то, что в погоне за количеством, в итоге страдает качество. Довольно часто работники, ориентированные на свои личные достижения, которые влияют на их зарплату, мало интересуются достижениями предприятия в целом, при этом у работника практически нет стимулов в долгосрочной перспективе, что вызывает в итоге высокую текучесть кадров. Внутренняя атмосфера в рабочем коллективе не слишком дружелюбная, поскольку работники соперничают между собой за

объемы продаж, высокую зарплату и т.д.

Многих работников, имеющих постоянные расходы в виде кредитных выплат или других крупных платежей, не устраивает непредсказуемость своей зарплаты, поскольку при такой системе оплаты они не уверены в стабильности заработка [47].

В) Бестарифная система оплаты труда.

Довольно часто некоторые фирмы экспериментируют с системами оплаты труда, используя бестарифные системы оплаты. В основе принципа бестарифной модели лежит долевое распределение средств с учетом разных критериев и уровня вклада работника в итоговый результат. При такой системе всех работников объединяют в отделы, заработанные денежные средства затем распределяют между отделами по действующим нормативам, описывающим уровень участия и её важность в итоговом результате.

Бестарифная система характеризуется наличием разных способов определения доли заработной платы всему персоналу на основе учета: паевых взносов; интегрированных шкал; «шкал справедливости»; экспертных оценок.

Еще одним довольно популярным видом бестарифной системы считается оплата труда на основании различных соотношений труда разного качества. Такие соотношения в оплате труда принято устанавливать с учетом квалификаций, фактического трудового вклада в итоговый результат работы отдельных категорий сотрудников.

Особым видом бестарифной системы оплаты труда считается контрактная система. Такие договоры заключаются, в основном, на три–пять лет. Главным преимуществом контрактной системы, является строгое разделение прав и обязанностей работников и руководства.

Бестарифные модели сравнительно простые, обладают доступным для понимания механизмом начисления зарплаты для каждого сотрудника, но не совсем оправдывают своё название, так как предполагают применение базовых показателей, показывающих зарплату сотрудника за определенное время до введения этих систем, построенных на стандартных тарифных системах.

Г) Комиссионная система оплаты труда.

Эта система становится все более популярной на сегодняшний день, поскольку она стимулирует продажи, а значит, может успешно использоваться в сфере торговли.

Выделяют два вида комиссионной системы: комиссионно-премиальная и комиссионно-сдельная. Комиссионная оплата в чем-то похожа на сдельную систему оплаты труда, ориентированную на сферу производства, однако она разработана с учетом особенностей

работы торговых компаний. В случае с комиссионно-премиальной системой оплаты не предусмотрен высокий размер базовой части, разумеется, он не может быть меньше минимальной заработной платы, однако устанавливается высокая потенциальная премиальная часть. На практике существует масса разных способов соотношения переменной части оплаты с результатами конкретного работника.

В) Система плавающих окладов. В основном применяется в маленьких фирмах с нестабильными финансовыми результатами и малым количеством работников, также используется в розничной торговле на начальной стадии работы фирмы, но более эффективна, в сфере малого производства и малого семейного бизнеса. При такой системе оплаты величина заработка зависит от трех показателей: результат труда работника, полученный доход и общая сумма денег, которую, можно потратить на выплату зарплат. С учетом последнего параметра, начальник издает указ о повышении или понижении зарплаты на определенный коэффициент. Такая система оказывается весьма эффективной, поскольку мотивация работников высокая, ориентирована на личное материальное благо, которого, можно достичь путем положительных экономических результатов фирмы. Используя данную систему, руководство должно установить минимальные оклады в рамках законодательства, создать фонд оплаты труда и определить основания его увеличения, описать используемую систему во внутренних документах, издать соответствующий указ о размере фонда оплаты на основе бухгалтерских расчетов прибыли.

6.5 Основные принципы организации и регулирования оплаты труда, состав фонда оплаты труда

Заработной платой называют вознаграждение работника за труд с учетом его квалификации, качества, сложности, количества и условия выполняемых работ, а также различные выплаты компенсационного (доплаты за работу в особых климатических условиях) и стимулирующего (премии и прочие поощрительные выплаты) характера.

В рыночных условиях российское законодательство устанавливает для наемных рабочих принцип вознаграждения за труд без дискриминации и не ниже утвержденного федеральным законом минимума. Трудовые доходы всех работников определяются их личным вкладом с учетом итоговых результатов работы предприятия, регулируются с помощью налогов, не ограничены максимальными размерами.

К основным элементам фонда заработной платы относят:

А) Оплата за отработанное время:

а) оплата по окладам, тарифным ставкам, сдельным расценкам (показывает отличия в качественных и количественных трудовых затратах, для тарификации работ и получения разряда используется Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих);

б) натуральная оплата;

в) вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы (относятся к категории единовременных премий);

г) премии - отдельные элементы зарплаты, которые стимулируют работников к повышению производительности труда, в данном случае премии должны обеспечивать поощрение за особые результаты в работе;

д) выплаты по районному регулированию заработной платы (районный коэффициент используется для привлечения к работам в неблагоприятных климатических условиях, выравнивает разницу в уровне жизни между разными регионами);

е) надбавки за работу в ночное время и праздничные дни;

ж) доплаты за работу в сложных природно-климатических условиях;

з) оплата за специальные перерывы в работе;

и) другие виды компенсационных и стимулирующих выплат.

Б) Оплата за неотработанное время:

а) ежегодный основной отпуск;

б) учебный отпуск;

в) дополнительный отпуск;

г) время выполнения государственных и общественных обязанностей;

д) период обучения работника (квалификация, переквалификация);

е) льготные часы подростков;

ж) простои не по вине работника

з) день сдачи крови работникам-донорам и т.д.

В) Единовременные поощрительные выплаты:

а) выплата разовых премий;

б) годовое вознаграждение по результатам работы;

в) компенсация за неиспользованный отпуск;

г) материальная помощь более 4000 рублей;

д) цены подарков и т.д.

В фонд оплаты труда не входят выплаты, которые не относятся к оплате труда

(например, командировочные расходы, выплаты по листкам нетрудоспособности, надбавки за разъездной характер работы и пр.).

С фонда заработной платы предприятие должно рассчитывать величину страховых взносов, которые перечисляют во внебюджетные фонды. Расчеты предприятий по платежам в разные внебюджетные фонды относятся к расчетам по нетоварным операциям. Различные перечисления во внебюджетные фонды оформляют в виде платежных поручений. Такие платежные поручения оформляют на общую сумму взносов, которая начисляется по всем работникам предприятия. Когда закрывается квартал, бухгалтерия предприятия составляет персонафицированный отчет по каждому работнику о размере начисленной зарплаты и других начислений и суммах начисленных страховых взносов для Пенсионного фонда. При этом в Фонд социального страхования и в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования данные начисления передаются в общей сумме.

Общие тарифы страховых взносов утверждаются государством. Некоторые предприятия могут использовать пониженные тарифы страховых взносов с учетом вида деятельности.

Основные страховые взносы на обязательное социальное страхование от профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве выплачиваются страхователем с учетом разных видов экономической деятельности по классам профессионального риска. Тарифы устанавливаются согласно Федеральному закону от 19 декабря 2016г. N 419-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов».

Отчисления в фонды осуществляются с размера начисленной заработной платы.

Не облагаются страховыми взносами: оплата жилого помещения, выплаты на профессиональную переподготовку, командировочные расходы, продуктивное довольствие, все виды государственных пособий (например, больничные, пособия по беременности и родам и др.), компенсации при увольнении, суммы единовременной материальной помощи сотруднику, вознаграждения работникам-донорам и другие.

Становится понятно, что процедура расчета заработной платы имеет свои особенности. Кроме того, при расчете заработной платы нужно учитывать факторы, влияющие на размер заработной платы.

Любое предприятие старается организовать свою работу так, чтобы была установлена четкая взаимосвязь между заработной платой и качеством трудового вклада каждого сотрудника. Так выполняется стимулирующая функция вклада каждого отдельного сотрудника

[35].

Структура организации оплаты труда предусматривает:

- а) установление форм и систем оплаты труда персонала;
- б) разработку критериев и установление размеров доплат за определенные достижения отдельных работников;
- в) создание системы должностных окладов служащих предприятия и специалистов;
- г) обоснование размеров оплаты и системы премирования персонала.

Отметим также, что в рыночных условиях организация оплаты труда строится на принципах, в основе которых лежат экономические законы. Например, всем известные законы о возмещении расходов на воспроизводство рабочей силы и закон стоимости.

Далее рассмотрим систему принципов организации оплаты труда:

а) принцип оплаты по расходам и результатам, который формируется на основании описанных выше законов. Чтобы отвечать современным требованиям уровня развития экономики, необходимо совершенствовать систему организации оплаты труда на уровне государства. Следует также пересмотреть принцип оплаты как по затратам, так и по результатам труда;

б) принцип увеличения уровня заработной платы, должен быть пропорциональным эффективности производственного процесса;

в) принцип опережения роста производительности общественного труда по сравнению с ростом зарплаты важен для обеспечения роста производительности труда;

г) принцип материальной заинтересованности в улучшении эффективности труда прямо вытекает из закона повышающейся производительности труда и закона стоимости. Необходимо обеспечить материальную заинтересованность для роста заработной платы каждого работника. Все это положительно повлияет на повышение качества работы всей фирмы.

Заработная плата связана также с производительностью труда, которая является основным показателем эффективности процесса труда, отражает способность конкретного труда создавать в единицу времени определенное количество продукции. При этом заработная плата является оплачиваемым трудом работника. У большинства работающих граждан основным источником дохода является именно заработная плата, она играет роль вознаграждения за труд и является формой материального стимулирования труда. Зарплата, как бы оценивает работу и мотивирует на повышение производительности труда. Чтобы повысить производительность труда нужно правильно организовать заработную плату, ориентированную на повышение квалификации работников. Чем выше производительность труда, тем больше

зарплата. И это становится ведущим фактором в мотивации труда [7].

Любая организация, чтобы простимулировать рабочую силу, использует различные шкалы оплаты труда для мотивации работников к эффективному труду [18]. Поэтому каждый опытный руководитель пытается связать заработную плату и продвижение по службе с производительностью труда и повышением объемов производства товаров. Чтобы за медленную работу не выплачивать вознаграждение, как оплату за сверхурочные, необходимо постоянно нормировать рабочее время. За четко установленный объем работы должна начисляться заработная плата.

И если виден рост производительности труда, это означает, что стратегия выбрана правильно. Но в работе по организации оплаты труда необходимо также учитывать (МРОТ), который устанавливается государством.

Регулирование заработной платы ведется на основании совмещения мер государственного воздействия с системой договоров. Государство определяет и может изменять минимальный размер оплаты труда в стране, регулирует систему налогообложения, а также определяет районные коэффициенты и проценты надбавок, устанавливает государственные гарантии по оплате труда населения. Регулирование заработной платы на основании договоров и соглашений обеспечивается соответствующими коллективными договорами и трудовыми контрактами.

На территории Российской Федерации ведется несколько типов внутренней политики в сфере доходов и зарплат: налоги и сборы, политика трехстороннего сотрудничества, регулирование доходов на основании государственных правил. При дифференцировании заработной платы имеются риски необоснованных выплат. Если учитывать только налоговое регулирование доходов в сторону повышения, то может произойти уход от налогообложения через «серые» зарплаты. Поэтому, наиболее оптимальным решением здесь будет политика переговоров касательно утверждения уровней зарплат и выбора наиболее гибкой системы оплаты труда.

Прожиточным минимумом называют показатель наименьшего состава и структуры потребления материальных благ и услуг, которые нужны для сбережения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности. Прожиточный минимум необходим для обоснования минимального размера оплаты труда и пенсионных трудовых начислений.

(МРОТ) считается самой низким уровнем стоимости неквалифицированной рабочей силы, который начисляется в расчете на месяц. Минимальный размер оплаты труда получают люди, не имеющие профессии, наемные работники, трудящиеся в нормальных условиях труда.

7 МАРКЕТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1 Маркетинг: сущность, цели, задачи

Маркетинг – это особая система управления компанией, направленная на изучение и учет спроса и требований рынка с целью ориентации производственной деятельности компании на выпуск конкурентоспособной продукции. Такая продукция должна отвечать определенным технико-экономическим характеристикам, а ее реализация – обеспечивать организации получение максимальной прибыли и стабильное положение на рынке.

Существует множество определений маркетинга, однако понятие и сущность маркетинга состоит в простой истине – это максимальное удовлетворение потребностей потребителей и, соответственно, получение максимальной прибыли. Гуру и основатель теории маркетинга Филип Котлер [25] утверждает: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

Так что, *маркетинг* – это уникальная система управления организацией, начальной точкой которой считается удовлетворение потребностей потребителей, а конечной – прямо пропорциональная прибыль. В соответствии с этой логикой выстраиваются цели маркетинга.

Маркетинг охватывает все виды деятельности, что связывают организацию с различными структурами во внешней среде. Эта деятельность влияет на предлагаемые услуги и выгоды, на производимую продукцию. Фактически маркетинг – это установление связей компании с бизнесом, что означает, необходимость организации выполнять следующие виды деятельности:

- определение рынков;
- определение спроса на рынке;
- выбор категории потребителей;
- группировка по категориям;
- определение предложения;
- информирование покупателей о предложениях;
- сотрудничество с другими организациями.

Цели маркетинга можно сформулировать как:

1. максимум потребления – максимум прибыли;
2. повышение степени удовлетворения потребителя от покупки продукта/услуги;
3. максимально широкий выбор для потребителей;
4. повышение качества жизни (за счет улучшения качества, расширения ассортимента, доступности товара).

Достижение вышеперечисленных целей маркетинга – это коренная сущность бизнеса. Задачи маркетинга – это задачи успешного бизнеса. Если организация рассчитывает продержаться на рынке не один год, и продержаться на лидирующих позициях, она должна играть по правилам маркетинга. Задачи маркетинга в организации обусловлены следующими предпосылками:

- стратегический анализ ситуации;
- анализ хозяйственного портфеля;
- выработка стратегии развития компании.

Задачи маркетинга более конкретны:

- сегментирование рынка;
- анализ сегментов;
- отбор целевых сегментов;
- выбор общей стратегии на данном сегменте.

Несмотря на постоянное развитие концепций маркетинга, можно выделить основные *виды маркетинга*:

- Ориентированный на продукт, изделие или услугу;
- Ориентированные на потребителя, целевую аудиторию;
- Интегрированный маркетинг.

Первый вид маркетинга, ориентированный на продукт, нельзя назвать идеальным. Если ваши преимущества ограничиваются отличной продукцией, пусть качественной и доступной, этого недостаточно для успеха на рынке.

Второй вид маркетинга, ориентированный на потребителя, более успешен. Будете знать все о своей аудитории и ее желаниях – ваш продукт или услуга будут востребованы. Изучение запросов потребителей – вот ваша первостепенная задача.

Третий вид маркетинга – совмещенный, интегрированный – ориентирован на продукт и на потребителя одновременно. Естественно, это наиболее эффективный подход. Когда усилия направлены на всемерное снижение рисков предприятия, как со стороны качества продукции, так и со стороны спроса – результат превышает ваши ожидания [37].

Чтобы интегрированный маркетинг был жизнеспособным, необходимо выполнение следующих условий в организации:

- оперативная реакция на любые изменения на рынке;
- диагностика любой неудовлетворенности потребителей;
- точный выбор продукции/услуг.

Это основные виды маркетинга, исторически сложившиеся типы, по которым живет бизнес. Не зря иногда употребляют словосочетание «философия маркетинга». Это действительно философия, и чтобы понять ее и использовать, нужно думать и о выгоде, и о потребителях.

Процесс маркетинга это совокупность связанных между собой мероприятий, производимых на рынке. Один из самых главных процессов маркетинга – создание потребителей. Это самый главный процесс и самый важный маркетинга, от которого зависит судьба всей компании. Потребитель – главный актив любого бизнеса, без потребителя бизнес просто невозможен.

Функции маркетинга являются совокупностью видов деятельности, которая связана с изучением рынка, развитием ассортимента, организацией каналов товародвижения на рынок, осуществлением рекламы и стимулированием продажи, а кроме того с контролем и управлением.

Любая из данных функций по отдельности важна, но лишь в тесном взаимодействии они дают возможность успешно реализовать принципы маркетинга. В итоге их можно разбить на четыре группы:

Основные функции маркетинга состоят в следующем:

1. Аналитическая функция представляет из себя изучение рынка, потребителя, фирменной структуры рынка, товара и внутренней среды фирмы.

2. Производственная функция состоит в организации производства товаров, материально-технического снабжения, управлении качеством и конкурентоспособностью продукта.

3. Функция управления и контроля: принципы управления и контроля, информационное обеспечение и планирование маркетинга, организация коммуникаций на фирме, управление рисками.

4. Инновационная функция проявляется в выработке стратегии разработки новой продукции или создании новой услуги.

5. Сбытовая функция: организация товародвижения, формирования системы спроса, систем продаж и стимулирования сбыта, товарной политики, сервиса и ценовой политики.

Остановимся на *принципах маркетинга*, в общей теории маркетинга принято выделять следующие пять принципов.

Первый заключается в том, что производство, продвижение и продажа товаров должны отвечать потребностям покупателей и ситуации на рынке. Это и понятно, если ваш товар не

пользуется спросом, то открывается вопрос: стоит ли его вообще производить и каким образом продвигать?

Следующий принцип – это удовлетворение потребностей потребителя и поддержание современного технического уровня.

Еще один – присутствие компании на рынке в наиболее удобный момент для реализации собственной продукции.

Дело в том, что рынок и спрос на нем имеет свойство постоянно изменяться, а покупатель вообще непредсказуем.

Его потребности могут изменяться под влиянием, казалось бы, незначительных факторов. Так вот маркетологи и должны уловить эти малейшие изменения и суметь воспользоваться нужным моментом для продажи товара.

Четвертый принцип – это постоянное обновление продукции, которую мы выпускаем или реализуем. Тут все тоже нацелено на потребителя, вкусы и предпочтения которого не стоят на месте. Мало кто захочет купить устаревшую модель, если есть поновее и актуальней.

И последний, пятый принцип – это общность, единство маркетинговой стратегии для того, чтобы как можно быстрее отреагировать на изменяющийся спрос.

Все усилия специалистов одного предприятия в сфере маркетинга должны быть направлены на одну и ту же цель. Потому что маркетинговая стратегия состоит из множества мелких компонентов, которые в итоге и дают цельный готовый результат.

Все принципы и функции маркетинга очень взаимосвязаны и, по сути, отражают одну общую мысль: все действия маркетолога направлены на удовлетворение потребностей покупателя с целью получения прибыли.

Принципы маркетинга всегда реализуются комплексно, то есть совместно, одновременно. В зависимости от конкретных условий они приобретают конкретную форму.

План маркетинга – документ, являющийся важнейшей составной частью плана развития организации, в котором устанавливаются её рыночные цели и предлагаются методы их достижения.

План маркетинга подобен карте: он показывает, где находится организация в данный момент, куда она движется и как собирается туда попасть.

Таким образом, план маркетинга:

- систематизирует и доносит до всех сотрудников предприятия те идеи, которые до его составления находились исключительно в голове руководителя;
- позволяет четко установить цели и проконтролировать их достижение;

- является документом, организующим работу всего предприятия;
- позволяет избежать лишних действий, не приводящих к намеченным целям;
- позволяет четко распределять время и другие ресурсы;
- наличие плана мобилизует сотрудников компании.

Годовой план организации устанавливает её общие цели (куда входят рыночные, финансовые, производственные, инновационные и цели в области управления персоналом) и определяют пути и способы их достижения. Так как в условиях жесткой конкуренции маркетинг является основной функцией организации, то и план маркетинга доминирует над другими планами и разрабатывается в первую очередь, и вот почему.

1. решения в области маркетинга являются приоритетными, так как определяют, что именно компания будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать;

2. содержание маркетингового плана оказывает непосредственное влияние на показатели других планов (вопросы ценообразования, определяемые в маркетинговом плане, влияют на финансовые показатели, решение о разработке и выпуске новой продукции окажет влияние на производственный план);

Далее, так как маркетинг является основной функцией, обеспечивающей связь между желаниями потребителя и возможностями компании, то формирование миссии бизнеса, проведение SWOT-анализа и формирование общих целей и стратегии предприятия также становится маркетинговой задачей.

Рассмотрим проблемы, которые возникают в организации при отсутствии плана маркетинга, а также те результаты, которые предприятие получает после его разработки (таблица 7.1).

Таблица 7.1 - Проблемы организации, возникающие при отсутствии плана маркетинга

Проблемы, вызванные отсутствием плана маркетинга	Результаты разработки плана маркетинга
у предприятия есть несколько вариантов развития, но не решено, в какой из них лучше вкладывать деньги;	определен перечень привлекательных направлений развития, непривлекательные отброшены;
неизвестно, на каких покупателей нужно ориентироваться в первую очередь;	определена группа целевых потребителей и получено их описание;
неизвестно, какие виды продукции надо развивать, какие совершенствовать, от каких — отказываться;	определены сильные и слабые стороны предприятия — ясно, какие проблемы нужно решать в первую очередь;

предприятие развивается «рывками», четкие перспективы развития отсутствуют.	установлен четкий план действий, который должен привести к намеченным целям.
---	--

Таким образом, план маркетинга:

- систематизирует и доносит до всех сотрудников предприятия те идеи, которые до его составления находились исключительно в голове руководителя;
- позволяет четко установить цели и проконтролировать их достижение;
- является документом, организующим работу всего предприятия;
- позволяет избежать лишних действий, не приводящих к намеченным целям;
- позволяет четко распределять время и другие ресурсы;
- наличие плана мобилизует сотрудников компании.

Иными словами, план маркетинга помогает повысить эффективность работы предприятия за счет четкого определения целей и методов их достижения, устранения неясностей и лишних действий, не приводящих к запланированным результатам [12]. Иными словами, план маркетинга помогает повысить эффективность работы предприятия за счет четкого определения целей и методов их достижения, устранения неясностей и лишних действий, не приводящих к запланированным результатам.

Алгоритм разработки плана маркетинга организации состоит из пяти последовательных шагов (рисунок 7.1).

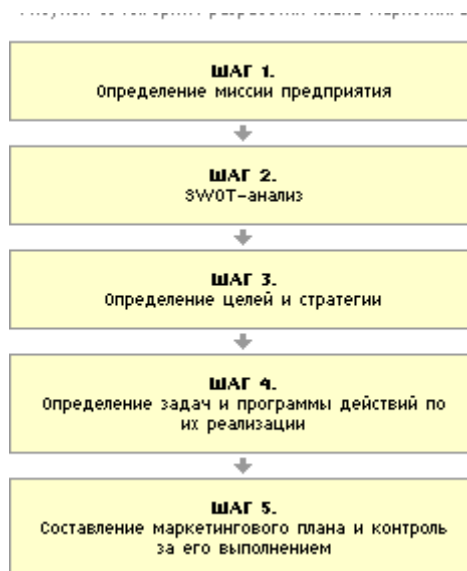


Рисунок 7.1 Алгоритм разработки плана маркетинга

Шаг 1. Определение миссии предприятия. На этом этапе определяется миссия предприятия (его предназначение на рынке).

Шаг 2. SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон организации, а также

возможностей и угроз, исходящих из ближайшего окружения (внешней среды). Данный анализ дает очень четкое понятие о том, где находится организация и что она из себя представляет.

Шаг 3. Определение целей и стратегии организации в целом. Данный раздел представляет собой основу для разработки конкретной программы маркетинговых действий.

Шаг 4. Определение задач и программы действий по их реализации. На данном этапе определяются задачи отдела маркетинга в рамках общего плана организации, и разрабатывается программа действий, направленная на решение этих задач.

Шаг 5. Составление плана маркетинга и контроль за его выполнением. На данном этапе составляется сам документ и определяются значения параметров, по которым впоследствии будет контролироваться выполнение плана маркетинга.

Разработка плана маркетинга помогает повысить эффективность работы предприятия за счет четкого определения целей и методов их достижения, устранения неясностей и лишних действий, не приводящих к запланированным результатам.

7.2 Маркетинговые исследования в организации

Проведение маркетингового исследования и анализ полученных данных являются базой осуществления маркетинга в организации.

Само понятие маркетинговое исследование неоднозначно, рассмотрим три вполне самостоятельных определения. *Маркетинговое исследование* – это форма бизнес-исследования и направление прикладной социологии, которое фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктуемой рынком экономике [6].

Маркетинговое исследование - сбор и анализ данных, позволяющих получить информацию, необходимую для успешной разработки, производства и доведения до покупателя товаров и услуг, предоставляющих для него ценность [46].

Маркетинговое исследование – это тщательно организованное объективное измерение, сбор, анализ и распространение информации, позволяющее маркетинговым менеджерам более эффективно использовать рыночные возможности за счет своевременного выявления и решения маркетинговых проблем [25].

В приведенных определениях можно выделить исследовательский, управленческий и маркетинговый аспекты. Таким образом, *цель маркетинговых исследований* – совместно выработанное мнение исследователя, менеджера и маркетолога по альтернативным вариантам решения, проблем и возможностям, которые требуется исследовать, и по тому, кто будет

использовать результаты исследований [14].

Цели проведения маркетинговых исследований могут быть:

- разведочные, направленные на сбор предварительной информации, для уточнения проблем и проверки гипотез, например, выдвигается предположение о недостаточно эффективном имидже банка, разведочное исследование выявляет надежность, ресурсный потенциал, приветливость и компетентность работников как проблемные составляющие имиджа;
- описательные, направленные на описание различных аспектов реальной маркетинговой ситуации, например, при принятии решения об открытии дополнительного офиса банка есть смысл проанализировать: кто будет его клиентом, какие банковские продукты будут наиболее востребованы в данном офисе, наконец, где и как мы будем изучать потенциальных клиентов;
- каузальные, направленные на обоснование гипотез, трактовку выявленных причинно-следственных связей, например, приведет ли увеличение депозитной ставки по определенному виду вклада к привлечению достаточного числа вкладчиков, для того, что бы компенсировать потери банка.

Целью маркетинговых исследований является разрешение следующих проблем организации:

- изучение и установление потенциала рынка или продукта о возможном объеме его продаж, условиях реализации, уровнях цен, способности потенциальной клиентуры;
- исследование поведения конкурентов, направления их действий, потенциальных возможностей, стратегии формирования цен;
- исследование сбыта с определением территории, являющейся наилучшей с точки зрения продаж, объема продаж на рынке, который является наиболее эффективным [50].

К маркетинговым исследованиям предъявляются следующие *требования*:

- для наибольшей эффективности они должны проводиться систематически;
- они должны быть научными, объективными и точными;
- исследование должно состоять из нескольких взаимосвязанных этапов, которые будут рассмотрены ниже;
- исследование должно использовать различные источники информации, в этом случае можно добиться более точных результатов и сэкономить.

До проведения маркетингового исследования необходимо тщательно его подготовить.

Маркетинговое исследование можно представить разделенным на следующие *этапы*, каждый

из которых имеет свою классификацию:

1. подготовительный в ходе его разрабатывается программа исследования;
2. основной, он предполагает проведение эмпирического исследования;
3. завершающий, он заключается в обработке и анализе данных, формулировке рекомендаций.

Программа исследования представляет собой изложение его общей концепции в соответствии с основными целями проводимой деятельности и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для их проверки. Иногда маркетологи применяют термин *дизайн*, подразумевая под этим понятием проектирование и конструирование процесса исследования, разработку его модели.

Содержание и структура программы маркетинговых исследований зависят от главной цели исследуемой проблемы. С этой точки зрения можно выделить два типа исследований. Исследования могут носить теоретический и прикладной характер.

Программа исследования строится в зависимости от названных целей. Но, какова бы ни была конкретная цель исследования, его общая направленность должна отвечать в конечном счете практическим интересам производителя, потребителя и посредника.

Программа включает три раздела:

1. теоретический раздел;
2. методический раздел;
3. организационный раздел.

1. Теоретический раздел, в свою очередь состоит из:

- формулировки проблемы;
- определения цели и задач исследования;
- предварительного анализа предмета и объекта исследования;
- выдвижения рабочих гипотез.

Менеджеры иногда указывают в качестве проблемы, уменьшение доли на рынке, но это только симптомы, а важно выявить причины их проявления. При определении проблемы необходимо исследовать все возможные причины появившихся симптомов. Для этого выявляют симптомы, формулируют базовые проблемы, лежащие в основе симптомов, и определяют список альтернативных действий, которые можно предпринять для решения проблем [10].

Можно привести примеры вопросов, задаваемые исследователем сотрудникам маркетинговых служб с целью выявления маркетинговых проблем, таблица 7.2.

Таблица 7.2 - Вопросы, позволяющие конкретизировать проблему

Области определения проблем	Пример вопросов
Симптомы	Какие изменения вызвали вашу озабоченность?
Базовая информация	Какая информация относительно продуктов, рынков и др. является существенно важной?
Ситуация для лиц, принимающих решения	Как эти изменения влияют на ваши цели? Какими ресурсами вы располагаете? Каковы сроки реализации требуемых мероприятий?
Информация о ситуации	Что вы знаете об обстоятельствах этих изменений?
Предполагаемые причины	Что вы думаете о причинах возникновения этих изменений?
Возможные решения	Ваши возможности по решению возникшей проблемы?
Ожидаемые последствия	Если вы реализуете ваши возможности, какими, скорее всего, будут результаты?
Предположения	Почему вы ожидаете именно этих результатов на ваши действия по решению проблемы?

Определение *цели и задач* исследования является следующим действием по созданию программы маркетингового исследования. Цель исследования непосредственно вытекает из уже определенных и сформулированных проблем. Формулировка цели должна быть максимально ясной и четкой, однозначной. Достижение цели должно быть измеримо, желательно разработать параметры оценки уровня её достижения. Для конкретизации цели определяют задачи исследования. Как правило, при проведении маркетингового исследования формулируют ряд задач, это дает возможность получить более широкую информацию. Возможно деление задач на главные и второстепенные, они могут иметь к проблеме проводимого исследования не самое прямое отношение, но при проведении регулярных исследований с их помощью можно конкретизировать проблему.

Объектом маркетинговых исследований может быть любой элемент комплекса маркетинга, или окружающая среда организации. Тогда, *объектом* маркетинговых исследований в наиболее общем виде является изучение и анализ действия всех факторов, связанных со снижением риска и неопределенности в сфере маркетинга. Объект исследования при его анализе пытаются представить в виде качественно различных элементов, связанных в систему.

Предметом маркетинговых исследований могут быть конкретные маркетинговые проблемы, подлежащие непосредственному изучению и относящиеся к объекту исследования. Т.е. предметом исследования будут не все элементы и связи в выделенной системе, а только часть их. Целью проведения данной стадии является выявление и систематизация знаний о предмете исследования.

Уже в ходе анализа объекта и предмета исследования могут выдвигаться рабочие гипотезы, позволяющие предварительно объяснить симптомы и события. *Рабочая гипотеза* маркетингового исследования – это обоснованное, наиболее вероятностное предположение относительно сущности и возможных путей решения сложившейся проблемы. Вырабатываются гипотезы на основе имеющихся фактов. При выдвижении рабочих гипотез целесообразно следовать следующим общим требованиям, предложенным В.А. Ядовым [52]:

- Гипотеза не должна содержать понятий, которые не получили эмпирической интерпретации, иначе она непроверяема.
- Она не должна противоречить ранее установленным научным фактам. Иными словами, гипотеза объясняет все известные факты, не допуская исключений из общего предположения.
- Из предыдущего правила вытекает требование простоты гипотезы. Она не должна обрастать целым лесом возможных допущений и ограничений, лучше исходить из максимально простого и общего основания.
- Хорошая гипотеза приложима к более широкому кругу явлений, нежели та область, которая непосредственно наблюдается в исследовании.
- Гипотеза должна быть принципиально проверяема при данном уровне теоретических знаний, методической оснащенности и практических возможностях исследования. Хотя это требование также очевидно, оно нередко нарушается.
- Наконец, рабочая гипотеза должна быть специфицирована в том смысле, что в самой формулировке следует указать и способ ее проверки в данном исследовании. Это требование подводит итог всем предыдущим. Оно предполагает, что в формулировке гипотезы нет неясных терминов, четко обозначена ожидаемая связь событий, проверка предположения не вызывает трудностей со стороны методов и организационных возможностей. Специфическими являются выводные гипотезы, т. е. те частные следствия, которые мы проверяем путем прямого сопоставления с фактами [52].

Рабочая гипотеза устанавливает рамки и основные направления маркетингового исследования.

2. *Методический раздел* программы маркетингового исследования содержит:

- стратегический план исследования;
- выбор и описание выбранных методов исследования;
- описание выборки.

Стратегический план исследования выбирают в зависимости от целей проведения исследования: разведочных, описательных, каузальных, а также от состояния знаний об объекте и предмете, от возможностей разработки гипотез.

Выбор того или иного *метода исследования* определяется задачами маркетингового исследования. В программе необходимо указать, какой именно метод и по каким причинам предлагается использовать в предстоящей работе. Методы исследования будут рассмотрены ниже.

Кроме того в этот же раздел входит и описание выборки. *Выборка* представляет собой часть совокупности, призванную отображать совокупность в целом.

При составлении плана выборки решаются следующие задачи:

- определение объекта исследования;
- определение структуры выборки;
- определение объема выборки.

Как правило, объект исследования представляет собой совокупность объектов наблюдения (потребители, сотрудники организации, посредники и т. д.). Если совокупность малочисленна, а исследовательская группа обладает необходимыми возможностями и ресурсами (трудовыми, финансовыми и временными) для установления контакта с каждым из ее элементов, то реально и предпочтительно проведение сплошного исследования всей совокупности. В этом случае можно приступать к выбору метода сбора данных, орудия исследования и способа связи с аудиторией. В противном случае приходится ограничиваться выборочным обследованием.

Отсутствие такой возможности часто бывает продиктовано следующими обстоятельствами:

- невозможностью установления контакта с некоторыми элементами совокупности;
- большими расходами на проведение сплошного исследования;
- ограниченными сроками проведения исследования.

В исследовательской программе необходимо подробно описать:

- состав выборки (представители каких целевых групп будут опрашиваться и почему);
- принципы отбора элементов выборочной совокупности (какой вид выборки будет использоваться и почему);

- объем выборки (сколько человек надо опросить, и почему для реализации цели конкретного маркетингового исследования необходимо опросить именно такое число респондентов);
- техника сбора информации и контроля за ее качеством (как конкретно планируется проводить опрос, каковы методы контроля за сбором информации).

3. Организационный раздел содержит этапы, сроки проведения и стоимость исследования, иногда эту часть программы называют рабочим планом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулов В. Б., Рудаков М.Н. История теории организации и современная концепция менеджмента, Учебное пособие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m150/>.
2. Алексеева Е.А. Плата за труд как фактор роста производительности труда в Европе. В сборнике: Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации Сборник научных статей. Витебск, 2018. С. 16-19.
3. Амортизация основных средств: вопросы теории и методики учета: монография / Ю.И. Сигидов, Н.Ю. Мороз. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 175 с.
4. Багрецов, С.А. Теоретико-методологические аспекты комплексной оценки эффективности экономической безопасности предприятий в современных условиях / С.А. Багрецов – изд. Р-КОПИ, 2016 – 34-36 с.
5. Балашов А. П. Теория организации: учебное пособие / А. П. Балашов. - Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
6. Википедия . - [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5 Дата обращения: 26.06.2019г.
7. Голов Я.С. Производительность труда – это показатель эффективности труда работника. В сборнике: ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 95-98.
8. Голубецкая, Н.П., Пономарева, Е.В. Экономическая безопасность/ Н.П. Голубецкая, Е.В. Пономарева – Изд-во: Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2011 г. – 345 с.
9. Десфонтейнес Л.Г., Семенова Ю.Е. Принятие управленческих решений с позиций концепции эквивиальности/ Наука и бизнес: пути развития; Международный ежемесячный научный журнал. 2017, №6, с.38-41
10. Дикарёва В.А., Ладыгина Е.Е. Маркетинг - контроллинг в системе управления организацией. Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56). С. 785-787.

11. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с. Режим доступа: <http://socioline.ru/files/5/51/drucker.pdf>
12. Зюзина Н.Н., Дементьева А.С. Роль маркетинга в антикризисном управлении организацией. *Теория и практика современной науки*. 2016. № 11 (17). С. 349-352.
13. Какаева, Е.А., Дуненкова, Е.Н. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: учеб.пособие/ Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова// Изд-во «Дело». – 2014 г. – 158 с.
14. Каменева Н.Г., Поляков В.А. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник. ИНФРА-М. 2013. С.6.
15. Каранина, Е.В. Экономическая безопасность: на уровне государства, региона, предприятия: учебник / Е. В. Каранина. – Киров: ВятГУ, 2016 – 101 с.
16. Княжев, О.А. Корпоративное мошенничество [Электронный ресурс] / О.А. Княжев // 2016. – с.32. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/oleg-alekseevich-knyazhev/korporativnoe-moshennichestvo-ohota-na-krysa/>
17. Кормишкина, Л.А., Кормишкин, Е.Д., Илякова. И.Е. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие / Л.А. Кормишкина, Е.Д. Кормишкин, И.Е. Илякова. [Электронный ресурс] – М.: РИОР : ИНФРА-М. – 2018 г. – 293 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/951723>.
18. Кузнецова И.С., Беляев Н.А.Маркетинг персонала в стратегической системе управления организацией. *Вестник современных исследований*. 2018. № 12.12 (27). С. 260-263.
19. Кузнецова, Н.В. Инструменты оценки внутренней среды предприятий общественного питания: «SWOT- и SNW- анализ»/ Н.В. Кузнецова// наука Красноярск. – 2017 г. – № 6 – 74-76 с.
20. Курочкина А.А., Лукина О.В., Островская Е.Н., Семенова Ю.Е. Развитие организационной культуры и ее влияние на деятельность организации: Учебное пособие / А. А. Курочкина, О. В. Лукина, Е. Н. Островская, Ю.Е. Семенова – СПб.: Астерион, 2018. – 86 с.
21. Курочкина А.А., Островская Е.Н. Формирование интегрированных структур в промышленности/ Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2015) Труды международной научно-практической конференции. Под ред. А. В. Бабкина. 2015. С. 408-412.
22. Курочкина А.А., Сорокина М.В., Десфонтейнес Л.Г., Копылова Т.В., Луговской Р.А., Семенова Ю.Е., Сычева Э.В., Фомиченко И.А., Харламова Т.Л., Хныкина Т.С., Курочкина

О.В., Островская Е.Н. Актуальные аспекты развития теории организации/ Монография / Санкт-Петербург, 2013

23. Лавренова А.В. Совершенствование организации управления оборотными средствами организаций в современных условиях. Научно-аналитический журнал Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2018. № 1 (29). С. 87-98.

24. Макклеланд Д. Мотивация человека. 2007. – С-Пб.: Питер.

25. Маркетинговые исследования : учебник для магистров. Е.Б. Галицкий, Е.Б. Галицкая. – М.: Издательство Юрайт, 2012. С. 23.

26. Мартиросян, Т. А. К вопросу о содержании понятия «Безопасность» [Электронный ресурс] / Т.А. Мартиросян //Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. – 2013. – №2. – 123 с. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-osoderzhanii-ponyatiya-bezopasnost>

27. Маслоу А.Х. Мотивация и личность; пер. с англ. Гутман Т., Мухина Н. – С-Пб.: Питер, 2019.

28. Матвеева Д.И. Показатели и критерии эффективности управления оборотными средствами в коммерческих организациях Вестник магистратуры. 2016. № 4-2 (55). С. 78-81.

29. Маханько, Г.В. Экономическая безопасность предприятия в региональном аспекте развития экономики: монография / Г.В. Маханько – Ростов-на-Дону, 2011. – 176 с.

30. Махов, М. В. Анализ основных подходов к определению понятия экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Махов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №5. – 57 с. Режим доступа: http://icnp.ru/sites/default/files/PEM/PEM_57.pdf

31. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»: соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / Б.З. Мильнер. –Изд. 8-е, перераб. и доп.– Москва: ИНФРА-М, 2012. — 848.

32. Общая экономическая безопасность: учебное пособие / Л. А. Кормишкина, Е. Д. Кормишкин, И. Е. Илякова - Саранск: Изд-во Мордовского ун-та, 2015. – 278 с.

33. Пантелеева, Т.А. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: монография/ Т.А. Пантелеева – М.:Институт мировых цивилизаций, 2018. – 156 с.

34. Платонова, И.В. Сущность экономической безопасности предприятия и её виды [Электронный ресурс] / И.В. Платонова // Международный экономический форум, 2015 – 134 с. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2015/1822.htm>
35. Потеев А.Т., Потеева М.А., Чечина И.А. Оплата труда и организация ее взаимосвязи с количеством, качеством и производительностью труда. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 7-1. С. 161-165.
36. Ребрищев И.Н., Колесникова Т.А. Организация управления оборотными средствами. В сборнике: Современная экономика: проблемы, перспективы, информационное обеспечение Материалы международной научной конференции. 2013. С. 421-435.
37. Рогозинская А.Л., Файзрахманова Е.В. Влияние маркетинга на организацию системы менеджмента качества. В сборнике: Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни Материалы V Межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием . 2018. С. 260-263.
38. Семенова Ю.Е. Управление изменениями в организации с позиций концепции эквивалентности/ Наука и бизнес: пути развития; Международный ежемесячный научный журнал. 2017, №6, Материалы 7-й Международной научно-практической конференции «Наука. Общество. Бизнес», 18-20 мая 2017 года, в Пафосе, Кипр, с.111-115
39. Смирнова Е.А., Хохлова Н.В. Рост производительности труда – основной фактор подъема экономики и повышения оплаты труда. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 11 (38). С. 151-155.
40. Стукова Ю.Е. Анализ современного состояния использования оборотных средств в организациях. В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 71-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2015 год. Ответственный за выпуск А. Г. Кошаев. 2016. С. 701-703.
41. Сысоева, И.В., Архипов, Э.Л., Зенцова, К.С. Управленческий учёт рисков в целях экономической безопасности [Электронный ресурс] / И.В. Сысоева, Э.Л. Архипов, К.С. Зенцова // Интернет-журнал Науковедение. – 2016 г. – 211 с. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlencheskiy-uchet-riskov-v-tselyah-ekonomicheskoy-bezopasnosti>
42. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Режим доступа: <http://i.upr-proektom.ru/u/aa/e87354e2a911e49820fcd6b7c48d6d/-/Taylor.pdf>

43. Тюнин А.И. Экономическая безопасность организации/ А.И. Тюнин // Сборник статей участников Международной научно-практической конференции V Уральского вернисажа науки и бизнеса. – 2018г. – 286-290 с.
44. Удодова Э.И., Стукова Ю.Е. Экономическая эффективность использования оборотных средств на примере организаций Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 5-1 (84). С. 222-224.
45. Ф. Герцберг, Б. Моснер, Блох Сneiderман Б. Мотивация к работе; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. – Москва: Вершина, 2007. – 240 с.
46. Финансовый словарь Финнам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/24886. Дата обращения: 26.06.2019
47. Хайруллина В.Г., Гилязетдинова Е.Р. Производительность труда как проявление ценностного отношения к труду. В сборнике: Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения сборник научных трудов Всероссийской молодежной научно-практической конференции. 2017. С. 110-112.
48. Хиревич, Э.Ю. Определение оптимальной методики оценки экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / Э.Ю. Хиревич// Инновационная наука. – 2015 г. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/opredelenie-optimalnoy-metodiki-otsenki-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya>
49. Шайхутдинова К.Р. К вопросу о сущности и содержании модели управления организацией. Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 79-84.
50. Шеремет А.Д., д. э. н., руководитель кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, председатель Экспертного совета Фонда НСФО, председатель Ассоциации бухгалтеров и аудиторов «Содружество». Цели и содержание маркетинговых исследований . - URL: http://www.elitarium.ru/2007/09/21/celi_i_soderzhanie_marketingovykh_issledovaniij.html
51. Экономика организации: учебник / Е.Б. Маевская. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 351 с.58.
52. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности - 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007, с.55.

Вид издания – учебно-методической пособие.

Авторы:

Бикезина Татьяна Васильевна, проректор по экономической работе, доцент, кандидат экономических наук;

Курочкина Анна Александровна, заведующий кафедрой ЭППиУС, профессор, доктор экономических наук;

Грибановская Светлана Викторовна, старший преподаватель, ученое ученая степень и звание отсутствуют;

Островская Елена Николаевна, кандидат экономических наук, ученое звание отсутствует;

Панова Анастасия Юрьевна, доцент, кандидат экономических наук; Семенова

Юлия Евгеньевна, доцент, кандидат экономических наук.

Экономика и управление организацией: Учебно-методическое пособие.

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 26.09.2019. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 6. Тираж 20 экз. Заказ № 814.

РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская, 79.